



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN
EDUCATIVA**

**LA GESTIÓN DIRECTIVA CON LIDERAZGO EN LOS CENTROS
DE EDUCACIÓN BÁSICA GENERAL DE SAN MIGUELITO:
UNA ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN Y LA ENSEÑANZA DE
LOS DERECHOS HUMANOS**

**POR:
JOSÉ ANTONIO GRENARD R.**

**Trabajo para obtener el título de
Magister en Ciencias de la Educación
con Especialización en
Administración y Supervisión
Educativa.**

**CIUDAD UNIVERSITARIA "DR. OCTAVIO MÉNDEZ P."
Enero de 2000**

AGRADECIMIENTO

Hoy Señor te damos, gracias por la vida, la tierra y el sol... hoy Señor queremos contar las grandezas de tu amor...

Al **Dr. Aristides Cajar**, a su distinguida esposa, **Prof. Nélide de Cajar**, a **María Elena** y el cuerpo de profesores y profesoras del programa de **Maestría en Administración y Supervisión Educativa 1993-1995** a quienes hoy más que ayer, pero mañana más que hoy, agradeceré siempre su especial atención.

A los **Mgster. Eladio Richards, Celsa Del Cid y Marcela Calvo** quienes con su sabia dedicación y paciencia orientaron el proceso de la investigación despertando en nosotros los esfuerzos necesarios para alcanzar la meta propuesta.

...Lo posible está hecho; hay que hacer lo que parece imposible...

Grenard

T.M.

13 Abr 2000

Obsequio del Autor

324219

PENSAMIENTO

El momento actual presenta a los educadores y a la sociedad panameña misma un importante desafío, que es al mismo tiempo una importante oportunidad. Vivimos la posibilidad de modernizar las escuelas, de hacerlas más efectivas y apropiadas para colocar a las nuevas generaciones en una mejor posición para enfrentar el mundo del mañana. Las escuelas tienen ante sí la posibilidad de renovarse académicamente y administrativamente. De generar un nuevo estilo de gestión que les permita tener incidencia social y mejorar sus frutos educativos.

Queda en nuestras manos aprovechar esta oportunidad histórica.

JUAN BOSCO BERNAL
Director General del PRODE M.E./B.I.D. 1998

RESUMEN

Como producto de la creciente demanda educativa, durante la última década en Panamá, se logró mejorar cuantitativamente los servicios educativos sin hacer lo suficiente para alcanzar la calidad deseada y lograr la actualización educativa y curricular que, con tal propósito, debe acompañar el quehacer educativo, frente a los adelantos científicos y tecnológicos que caracterizaron los últimos años del siglo XX, lo cual constituye un reto educativo impostergable.

Frente al compromiso establecido con la firma del Pacto por la Educación Nacional y en el marco de la Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña (1997-2006), surge el presente estudio como un modesto aporte de la Maestría en Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá, cuyo principal interés es el contribuir a mejorar la gestión administrativa en la Educación Básica General y Media, a partir de la identificación del liderazgo del director como responsable principal y garante de la educación a nivel local, en atención a los fines de la educación panameña establecidos en la Ley 34 de 67 de julio de 1995, encaminados significativamente hacia la promoción de una cultura más respetuosa de los Derechos Humanos.

En consecuencia, se analiza y se describe, en el marco de la cultura escolar, la gestión administrativa y pedagógica del director de los Centros de Educación Básica General y su efecto en la Educación en Derechos Humanos lo cual constituye el objeto del estudio.

SUMMARY

While education is demanding a growth, during the last decade in Panama educational services were better in quality without doing enough effort to gain its aim in quality and reach curriculum and administration innovation, with such purpose, it should go hand by hand with education activities, toward technology years of the XX century, organizing an education jeopardy for next century.

Facing the responsibility established during the signature on the national education pact and within The Decenal strategy of Panamanian education modernity (1997-2006), the present study arises as a moderate contribution of Master of Educational Science of the University of Panama, whose special objective is to contribute to better the administrative duty at the General Basic Education starting from the principals is leadership identity as one of the responsible one and guarantee of local education in regards to the Panamanian Education Principles concerning law 34 July 6, 1995, toward mainly the promotion of very respectful culture of human rights.

Consequent, a scientific analysis, within a schooling culture, of the principal's administrative duty of the educational level with the goal of recognizing leadership in school activities and its incidence in Human Rights Education. For the above the study objective are the San Miguelito School Chosen by the Ministry Of Education as Experimental Centers of the General Basic Education.

HOJA DE APROBACIÓN

Firma del Estudiante: _____

Firma del Asesor: _____

Firma del Jurado: _____

Firma del Director del Programa de Maestría: _____

Firma del Director de Postgrado: _____
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

Fecha: _____

INDICE

AGRADECIMIENTO.....	I
PENSAMIENTO	II
RESUMEN	III
SUMMARY	IV
INDICE GENERAL.....	V
INDICE DE CUADROS	VIII
INDICE DE GRÁFICAS.....	IX

CAPÍTULO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 ALGUNAS EXPERIENCIAS DE AMÉRICA LATINA SOBRE DIRECCIÓN Y EDUCACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE SUJETOS DEMOCRÁTICOS.....	5
1.1.2 LOS CENTROS PILOTO DE EDUCACIÓN BÁSICA GENERAL.....	6
1.1.3 FACTORES CRÍTICOS	7
1.1.4 CADA CENTRO, UN PROYECTO	8
A. ASPECTOS GENERALES.....	11
1. ESTADO DEL PROBLEMA	11
2. SUPUESTOS GENERALES	12
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	13
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
4. VARIABLES DEL ESTUDIO.....	14
4.1. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES..	14
LIMITACIONES.....	19
JUSTIFICACIÓN.....	20
1. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	
1.1 EL PROBLEMA DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR.....	20
1.2 FUNCIONES DEL DIRECTOR Y LA DEMANDA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA EDUCACIÓN BÁSICA GENERAL.....	23

2. APORTES.....	28
-----------------	----

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	30
1. EL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA GENERAL.....	30
1.1. OBJETIVOS Y POLÍTICA DE LA EDUCACIÓN BÁSICA GENERAL.....	31
2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	33
3. DESAFIOS DE LA ESCUELA DE HOY	43
4. BASES LEGALES	46
5. EL DIRECTOR COMO LÍDER	50

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.....	55
3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.....	56
3.2. DETALLE DE LA SITUACIÓN DESEADA.....	57
3.3. GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS DESEADAS.....	58
3.4. SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA.....	59

CAPITULO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	61
4.1. Análisis y gráficas de los cuadros del estudio.....	61

CAPITULO V

5.	<i>DISEÑO Y DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO Y LA EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANAS.....</i>	<i>78</i>
5.1.	<i>JUSTIFICACIÓN Y DISEÑO DEL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO COMO MODELO PROPUESTO (PEC).....</i>	<i>78</i>
5.2.	<i>DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....</i>	<i>80</i>

CAPÍTULO VI

6.	<i>DISCUSIÓN.....</i>	<i>87</i>
6.1.	<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>87</i>
6.2.	<i>RECOMENDACIONES.....</i>	<i>89</i>
6.3.	<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	<i>91</i>
	<i>ANEXO</i>	<i>95</i>

INDICE DE CUADRO

	Página
1. CUADRO No.1 <i>Centros Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito por Nivel Y No. de docentes</i>	62
2. CUADRO No.2 <i>Distribución de la Frecuencia de acuerdo a los años de servicios de los docentes encuestados</i>	64
3. CUADRO No.3 <i>Distribución de las encuestas aplicadas según el 10% de la Población de docentes de los centros Pilotos de E.B.G. de San Miguelito</i>	66
4. CUADRO No.4 <i>Cómo evalúan los docentes su relación con el personal directivo.</i>	68
5. CUADRO No.5 <i>Opinión de los docentes con relación a las funciones que debe o no debe hacer el director de un Centro de Educación Básica General</i>	70
6. CUADRO No.6 <i>Opinión de los docentes de los Centros de E.B.G. de San Miguelito con relación a las posibilidades que les brindan los directores para participar en la toma de decisiones</i>	72
7. CUADRO No.7 <i>Opinión de los docentes con relación a su participación en eventos de capacitación para educar en derechos humanos</i>	74
8. CUADRO No.8 <i>Opinión de los docentes con relación al liderazgo del director del C.E.B.G. a favor de la educación en derechos humanos</i>	76
9. CUADRO No.9 <i>Opinión de los docentes con relación a las ventajas y desventajas existentes en los C.E.B.G. de San Miguelito para impulsar la educación en derechos humanos.</i>	

INDICE DE GRÁFICA

	Página
1. GRAFICA No.1 <i>Centros Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito por Nivel Y No. de docentes</i>	62
2. GRAFICA No.2 <i>Distribución de la Frecuencia de acuerdo a los años de servicios de los docentes encuestados</i>	64
3. GRAFICA No.3 <i>Distribución de las encuestas aplicadas según el 10% de la Población de docentes de los centros Pilotos de E.B.G. de San Miguelito</i>	66
4. GRAFICA No.4 <i>Cómo evalúan los docentes su relación con el personal directivo.</i>	68
5. GRAFICA No.5 <i>Opinión de los docentes con relación a las funciones que debe o no debe hacer el director de un Centro de Educación Básica General</i>	70
6. GRAFICA No.6 <i>Opinión de los docentes de los Centros de E.B.G. de San Miguelito con relación a las posibilidades que les brindan los directores para participar en la toma de decisiones</i>	72
7. GRAFICA No.7 <i>Opinión de los docentes con relación a su participación en eventos de capacitación para educar en derechos humanos</i>	74
8. GRAFICA No.8 <i>Opinión de los docentes con relación al liderazgo del director del C.E.B.G. a favor de la educación en derechos humanos</i>	76

CAPITULO I

CAPITULO I

1. Introducción

En la organización de este informe final de investigación se ha seguido de cerca las recomendaciones de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado de la Universidad de Panamá, mediante el Reglamento de Tesis de Grado (1995) que contemplamos con la estructura capitular para el desarrollo de una PROPUESTA presentada por Araúz , José (1996) en la Guía Práctica para elaborar Propuestas de Tesis.

En consecuencia se presentan seis capítulos al momento de redactar el informe de investigación, los cuales citamos a continuación: Introducción, subdividida en aspectos generales y justificación; el marco teórico o conceptual la metodología para el logro del objetivo, el análisis de los resultados, el diseño y desarrollo del modelo propuesto, para finalizar en el capítulo referido a la Discusión subdividida en conclusiones y recomendaciones.

De manera particular, deseamos resaltar el título tercero referido a los aspectos metodológicos, que constituye la estrategia de cómo se realizó la investigación. Este apartado, se subdivide en el análisis de la situación problema, detalles de la situación deseada, generalización de alternativas de solución y selección de la mejor alternativa. En el caso que nos ocupa, se trata

de la propuesta de gestión directiva con liderazgo para educar en derechos humanos en los Centro Pilotos de Educación Básica General, mediante la planificación estratégica, vista esta como una metodología innovadora en la cultura escolar.

Finalmente, se incluye una vasta bibliografía consultada que servirá de referencia para éste y otros estudios similares que sumados a los anexos permitieron ampliar la fundamentación teórica y conceptual del tema en cuestión.

1.1. Antecedentes del Problema.

En Panamá, desde el 30 de marzo de 1984 mediante la Ley N° 2 se estableció la enseñanza de los derechos humanos en todos los niveles del sistema educativo, pero ello no logró avances significativos en la educación formal. Algunas actividades de capacitación docente sobre el tema se iniciaron en 1993 mediante la firma de un Convenio de Asistencia Técnica e intercambio de materiales educativos para educar en derechos humanos entre el Ministerio de Educación y el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (ME/IIDH , sep.,1993) y otras a través del Programa denominado Escuelas Asociadas a la UNESCO.

Estos programas internacionales no contemplaban asesoramiento, ni materiales educativos para fortalecer la gestión y el liderazgo administrativo en los Centros Escolares.

En 1995 se logró un avance significativo cuando el tema de los derechos humanos fue incluido como uno de los ejes transversales en la nueva propuesta curricular de Educación Básica General y Media (Ley N° 34 de 1995, Art. 245) lo cual incrementó la necesidad de innovar la dirección escolar para garantizar la vivencia del mismo, específicamente en el ámbito cualitativo del desempeño docente.

Investigaciones realizadas en el campo de la Educación (Herrera, 1996), evidencian que las necesidades educativas de nuestros tiempos exigen justificadamente la demanda de una máxima competencia humana y profesional en las instancias directivas que tienen la responsabilidad de la educación local, regional o nacional. Dicho tema es tan delicado que no podemos dejarlo al azar o a las improvisaciones.

Magendzo (1996) y Céspedes Nélide (1998), entre otros, sostienen que invertir en la gestión en valores y la niñez es fundamental para el futuro de la convivencia social y el desarrollo humano, y la educación tiene el desafío de contribuir a tal fin.

En virtud de ello, se observa que educar en y para los derechos humanos, constituye un proceso social que demanda serias responsabilidades a una diversidad de actores, individuales y sociales, donde, el director representa un componente esencial y sustantivo para alcanzar la vivencia de éste eje curricular a fin de minimizar la cultura de violencia que se observa en nuestros centros educativos.

Visto lo anterior, es importante destacar que en América Latina, desde la década del 80 se vienen multiplicando experiencias educativas en y para los derechos humanos. Los especialistas en el tema afirman por unanimidad, que por lo general dicha inquietud surgió de la necesidad de redefinir el accionar de movimientos y organizaciones no gubernamentales de derechos humanos, una vez superados los regímenes dictatoriales e instalados los procesos de democratización en la región. En tales circunstancias, se observa que la gestión directiva fundamentada en la cultura de los derechos humanos favorecen el reconocimiento escolar de las diferencias individuales y culturales, a la vez que genera espacios para que los valores, conocimientos y tradiciones no se constituyan en prácticas discriminatorias en el centro escolar donde la principal función es forjar personas con identidad y autoestima, respetuosas de sí y de los otros, en adecuada interrelación con su entorno y su cultura.

1.1.1. Algunas experiencias de América Latina sobre dirección y educación para la formación de sujetos democráticos.

De acuerdo con Magendzo (1996, pág. 103), en América Latina las experiencias de organizaciones escolares para educar en derechos humanos, pueden evidenciarse con los siguientes ejemplos:

Colombia	Modelo de la Escuela Nueva
Guatemala	Modelo de la Escuela Nueva
Venezuela	La República Escolar
Chile	Liceo Experimental Manuel de Salas
El Salvador	La República Escolar Democrática
Perú	Organización Estudiantil: Aprendizaje de la Democracia
Uruguay	Programa Escolar de Educación Moral y Cívica
Costa Rica	Escuelas Asociadas a la UNESCO
Nicaragua	Escuelas asociadas a la UNESCO – Educación para la Democracia
Panamá	Escuela asociada a la UNESCO y Educación para la Tolerancia, los Derechos Humanos y la Democracia. Red de Promotores en Derechos Humanos ME/IIDH/UNESCO

Estas experiencias educativas recopiladas, permiten evidenciar que existen en Latinoamérica prácticas administrativas y pedagógicas que puede

liderizar el director para la promoción y la gestión educativa a favor de la educación en derechos humanos.

1.1.2. Los Centros Pilotos de Educación Básica General.

El Ministerio de Educación ha establecido 110 instituciones de educación básica general (con dos años de educación inicial, seis de primaria y tres de premedia) según el Decreto Ejecutivo N° 31 de 18 de marzo de 1998. En ellos se lleva a cabo la validación de una propuesta de transformación curricular modernizadora, que a su vez servirá de base para la renovación ulterior de todo el sistema.

En el contexto teórico – científico y de creación e innovación educativa es importante hacer algunas consideraciones en torno a la identidad de estos centros pilotos seleccionados dentro del sistema educativo panameño, y de lo que deberá ser su planificación institucional.

En esencia, la transformación que debe efectuarse en estos centros, se edifica sobre los siguientes fundamentos:

- Cada escuela, cada comunidad educativa, debe hacerse responsable de su propio proceso, en el contexto de una normativa nacional, asumiendo las iniciativas que le corresponden para darle a sus jóvenes la educación de mejor calidad, como parte del derecho que le asiste.

- Cada centro educativo, y cada educador, debe integrarse proactivamente en el proceso educativo nacional desde el ámbito que le corresponde, en su escuela, en su aula, con el objetivo de actualizar el proceso en el que participa.
- Cada centro experimental debe concebirse como un sistema dinámico en el que los insumos, procesos, productos y resultados deben ser estudiados con detenimiento y con conciencia de que los primeros responsables de la forma en que se desarrollan son los miembros de esa comunidad educativa.

1.1.3. Factores Críticos del éxito

Cada uno de los 110 Centros de Educación Básica General deberá contar, por lo menos, con 10 elementos designados como factores críticos del éxito. Estos son:

- Un marco de referencia (políticas, objetivos y metas) claramente definidas y compartidas por todos los elementos que conforman esa comunidad educativa.
- Capacidad decisoria del equipo, basada en una aplicación lúcida y ponderada del principio de subsidiareidad.
- Un personal competente, con la capacidad de realizar las tareas que le han sido encomendadas y con un alto nivel de compromiso y motivación.

- Un liderazgo experimentado, ilustrado e inspirador, que sea efectivo y propicie la participación.
- El respaldo de una comunidad decidida y activa que esté dispuesta a tomar la posición que le corresponde en la educación de sus miembros más jóvenes. Que participe y ponga las bases, en las escuelas, de los valores de una auténtica democracia.
- Una dotación de recursos, físicos y humanos, adecuada que sea fecundada con la creatividad y un auténtico sentido de dimensionamiento y urgencia.
- Una cultura institucional coherente y dispuesta hacia el logro de los objetivos.
- Procesos bien diseñados y controlados por las personas responsables de ellos.
- Un profundo sentido del valor del tiempo, como recurso no renovable.
- Una evaluación sistemática de tenor positivo que permita construir sobre los logros y superar los problemas.

1.1.4. Cada Centro un Proyecto

Es importante, destacar en esta revisión bibliográfica, que de cada uno de estos 110 Centros Educativos se espera un proyecto educativo de centro a través del cual cada comunidad educativa deberá aportar con su originalidad propia, el desarrollo de una serie de actividades que vinculen con la enseñanza

de los derechos humanos, las cuales contribuirán a definir y conformar la escuela panameña del futuro.

El éxito o fracaso de la renovación de la escuela panameña debe medirse en la acción que se realice en cada uno de esos centros. Es pues coherente que se proponga un régimen de auto – gestión en cada uno de estos centros que les permita desarrollarse como un proyecto con miras puestas en un nivel de calidad total.

Cada centro educativo deberá pues asumir la responsabilidad de desarrollar una verdadera planificación institucional que promueva la enseñanza de los derechos humanos. Esta actividad podría definirse como:

“Un proceso participativo, creativo y permanente, que contribuye a prever y construir un conjunto de decisiones dirigidas al desarrollo global futuro de la institución, de modo que ésta satisfaga las necesidades y expectativas de aprendizaje de calidad del alumnado y de sus familias, de acuerdo con las características, recursos y potencialidades del centro y del medio donde éste funciona, así como de las políticas educativas y sociales del país.” Bernal, J.B. (1997 P.215).

Este proceso de planificación institucional podría comprender los siguientes pasos:

- Desarrollo de una visión compartida y motivadora por parte de todos los comprometidos en la acción educativa de la institución.
- Definición de la misión propia de esa institución.
- Análisis del contexto de la institución y de su propia dinámica para identificar las oportunidades y amenazas que vienen del exterior y las debilidades y fortalezas que están presentes en su interior. Toma de conciencia del marco de prioridades y políticas definidas en el sistema educativo.
- Definición de los factores críticos del éxito de esa entidad en particular.
- Elaboración de los planes de acción, adjudicación de responsabilidades y adopción de los procedimientos de evaluación, particulares y generales.

Este proceso es una esencia social, por lo que reclama una clara conciencia de lo que sucede en la sociedad panameña y una participación auténtica de los actores locales que tienen que ver con el esfuerzo educativo del centro. Es teleológico (palabra usada para designar un proceso o una actividad que tiene unos fines determinados que han sido establecidos con claridad), ya que busca determinados objetivos y debe estar orientado hacia el futuro. Es por eso que la visión, la representación motivadora de estos objetivos, es tan importante.

Es, además, racional ya que busca integrar todas las acciones previstas en un todo coherente, y económico pues busca producir ciertos productos y resultados a un costo determinado que sea factible para la sociedad panameña y beneficioso para la comunidad local.

A. ASPECTOS GENERALES

1. Estado del problema.

Es evidente que para lograr la apropiación de la nueva propuesta curricular en los Centros de Educación Básica General, el director adquiere una importancia fundamental tanto para vencer las resistencias al cambio, como para la promoción de una cultura escolar que favorezca el desarrollo del eje transversal de derechos humanos, particularmente.

Sin embargo, ante la ausencia de una escuela para directores y de una formación docente fundamentada en la educación en derechos humanos se ve con preocupación el poco liderazgo administrativo-pedagógico existente en nuestras escuelas que le permita al DIRECTOR de los Centros de Educación Básica General ejercer dicho cargo con las competencias que exige el proceso de modernización de la educación panameña, promotor de una cultura de paz.

Visto lo anterior, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿ Existirá en los CPEBG un liderazgo administrativo que favorezca la educación en derechos humanos ?
- ¿Cuáles son las principales limitantes y fortalezas del personal directivo de los Centros Pilotos de Educación Básica General para gestionar la educación a favor de los derechos humanos ?
- ¿Qué estrategia administrativa o gerencial puede incrementar la promoción y vivencia de una cultura escolar favorable para educar en derechos humanos?
- ¿Qué rol debe jugar el M.E. en el marco de la política educativa para garantizar la vivencia de la educación en derechos humanos?
- ¿ Cómo lograr un liderazgo administrativo y pedagógico a partir de la gestión educativa en los CEBG de San Miguelito ?

Estas interrogantes planteadas a priori son las que orientan el presente estudio, de capital importancia en el quehacer educativo y que frente a la demanda de una mayor competitividad y liderazgo por parte del DIRECTOR, se constituye en un reto para la administración y la Supervisión Educativa Nacional.

2. Supuestos Generales.

Hipótesis (Hi):

La gestión escolar como proyecto en los centros de Educación Básica General de San Miguelito favorece el liderazgo del director y la educación en derechos humanos.

3. Objetivos del Estudio

En el marco de la Modernización de la Educación Panameña:

1. Identificar las principales limitantes y/o fortalezas de la gestión escolar de los Centro Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito que inciden en el liderazgo de los directores y en la Educación en Derechos Humanos.
2. Desarrollar una propuesta de gestión escolar que favorezca el liderazgo administrativo y la Educación en Derechos Humanos.

3.1. Objetivos Específicos

- Identificar normas legales y actitudinales que limitan o favorecen la gestión administrativa y la educación en derechos humanos en los CPEBG de San Miguelito.
- Comprobar, según opinión de los docentes si hay liderazgo pedagógico y administrativos en los CPEBG de San Miguelito que garantice la vivencia del eje transversal de derechos humanos.
- Determinar el grado de participación de la comunidad educativa en la gestión escolar de los CPEBG de San Miguelito.

- Describir las características principales y las etapas del Proyecto Educativo del Centro (PEC) como propuesta estratégica de planificación escolar para fortalecer el liderazgo y formar en derechos humanos.

4. Variables del Estudio.

4.1. Variables independiente y dependiente.

4.1.1. Supuesta variable independiente (x). La gestión escolar como del Proyecto en los Centros de Educación Básica General.

4.1.2. Supuesta variable dependiente (y) El liderazgo del Director y la Educación en derechos humanos.

4.2. Definición operacional de las variables.

Para el presente estudio la gestión escolar mediante el PEC no se refiere sólo al hecho de realizar una serie de acciones administrativas y trámites burocráticos, sin duda, necesarios en la labor de la dirección de un centro educativo, ya que la responsabilidad de dirigir una escuela tiene mayor embergadura y alcance.

Es por ello que al definir ¿Qué es gestionar? Nos preguntamos inicialmente por la misión de la escuela; encontrando en los aprendizajes de

los alumnos y las experiencias pedagógicas el núcleo de nuestro quehacer alrededor del cual se organiza el funcionamiento de toda actividad escolar.

Ubicar esta centralidad de los aprendizajes nos lleva a nuevas interrogantes ¿Quién debe asegurar las condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible? y ¿Quién o quiénes comparten la responsabilidad de lo que aprenden los niños?

La gestión adquiere sentido en la medida en que responde a esta responsabilidades. En resumen, gestionar la escuela es asumir un liderazgo administrativo y pedagógico. Se trata de articular esfuerzos en función del educando y sus aprendizajes, propicia además, el encuentro entre los actores de la comunidad educativa para establecer una visión colectiva, un proyecto de escuela: gestionar los Centros de Educación Básica General es constituir una comunidad humana compartiendo un proyecto.

Desde esta perspectiva, sostiene Chandler, Viola de (1998, pág.17) “Consideramos la gestión institucional educativa como un proceso amplio, dinámico, integral y participativo, cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales”.

Formular y poner en marcha un proyecto educativo, y en particular, educar en derechos humanos, por ejemplo, es sin lugar a duda, un reto para

toda la comunidad educativa; pero sobre todo para los responsables de la gestión de los Centros de Educación Básica.

El Centro de Educación Básica General de San Miguelito.

Son las unidades estructurales y orgánicas a través de la cual se operacionalizan los fines y objetivos de este nivel educativo, al que también se le denomina Primer Nivel de Enseñanza.

Los mismos fueron establecidos en el país mediante el Decreto Ejecutivo No. 31 del 18 de marzo de 1998, como fase experimental y cuyo personal directivo, en algunos casos continúan siendo el mismo que ocupaba el cargo, por lo que el Ministerio de Educación consideró necesario reglamentar las medidas administrativas para la selección de este personal, así como otras disposiciones para el desarrollo de esta experiencia piloto.

El artículo 13 del Decreto antes citado, señala que en la región escolar de San Miguelito los centros piloto de EBG funcionarán en los siguiente centros educativos:

1. Escuela Jerónimo de la Ossa / Primer Ciclo Jerónimo de la Ossa.
2. Escuela Josefina Tapia.
3. Escuela Samaria Sinaí / Primer Ciclo Sinaí.
4. Escuela Santa Librada / Primer Ciclo Santa Librada.

La gestión directiva en estos centros es precisamente, el objeto del presente estudio.

Este nivel educativo tiene una duración de once (11) años integrado por las etapas de preescolar (2 años), primaria (6 años) y premedia (3 años); es de carácter obligatorio para los niños y niñas entre las edades de 4 a 14 años.

Corresponde entonces al director del centro, crear el ambiente escolar propicio para que dicha población estudiantil pueda acceder al pensamiento lógico – formal y el desarrollo de la capacidad crítica, analítica, reflexiva y creativa al igual que a la internalización de los valores de la identidad del ser panameño, para lo cual, a nivel curricular se propone, entre otros contenidos, el eje transversal de derechos humanos.

La variable dependiente ,el liderazgo se define operacionalmente como aquella capacidad que debe tener el Director de un CPEB para persuadir a otros miembros de su comunidad educativa para hacerlos partícipes en la toma de decisiones y en el desarrollo de las etapas del proceso de la gestión educativa.

Al respecto, Chandler (Ibid, pág.34) citando a Ramirez, Eugenio señala que “el liderazgo no es innato a ciertas personas, ni a nadie; es el aprovechamiento de circunstancias, hacer lo que se debe hacer, en el momento oportuno”.

En cuanto al concepto de “educación en derechos humanos” lo operacionalizamos en el estudio como un proceso integral, democrático, permanente y continuo que promueve el respeto por la vida, la dignidad de las personas, la libertad, la solidaridad y la igualdad de los seres humanos.

Para esta pedagogía de los derechos humanos se requiere una gestión escolar caracterizada por promover un ambiente de libertad, solidaridad y respeto de las ideas y expresiones de la comunidad educativa. En su desarrollo se busca un diálogo franco y abierto en donde se expresan y discuten, con libertad, distintos puntos de vista. Hay una participación activa de alumnos, docentes, padre de familia, directivos y otros miembros de la comunidad favoreciendo así, el intercambio de experiencias y la toma de decisiones.

5. Delimitaciones y alcances del estudio.

Se pretende que el estudio aborde descriptivamente las características de la gestión escolar y el correspondiente liderazgo que existe o no en los Centros Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito para educar en derechos humanos.

Estos Centros Educativos cuentan con un total de 223 docentes y 5,621 estudiante, aproximadamente, bajo la responsabilidad de 4 directores. Los mismos se encuentran ubicados en los Corregimientos de Amelia Denis de

Icaza, Belisario Porras y Victoriano Lorenzo. La variable independiente señalada, permitirá favorecer o no la Educación en Derechos Humanos.

6. Limitaciones.

En este apartado debemos destacar como limitante para el estudio, la ausencia de investigaciones educativas en el área de gestión escolar para educar en derechos humanos. Esta realidad se constituye a la vez, en un reto y en especial, en un estímulo ya que sin lugar a duda, hoy más que ayer, es urgente diseñar y validar una estrategia administrativa para los CPEBG que permita fortalecer el liderazgo del director a favor de una cultura escolar promotora de la vida democrática en la escuela.

Ello es así, porque a la puerta del inicio de un nuevo milenio, nuestras comunidades enteras se encuentran sumidas en una encrucijada entre la violencia cotidiana y la paz, cuyo cambio de estilo de vida debe vivenciarse desde la escuela y a la vez penetrar en la familia como célula principal de la sociedad.

Otra limitante, la constituye la fase educativa experimental que se ha iniciado en 110 Centros Pilotos de Educación Básica General en atención a la Estrategia Decenal de modernización de la educación, cuya nueva propuesta curricular, se enfrenta indudablemente a cierta incredibilidad institucional y a la resistencia natural al cambio, por parte de algunos docentes y padres de

familia que recuerdan la triste experiencia de la Reforma Educativa derogada en 1979 .

Ante tales limitantes, se observa, además, que recientemente, el proyecto de desarrollo educativo (PRODE-ME-BID), señaló en octubre de 1998 la necesidad de articular una visión conjunta de las responsabilidades del director de los centros educativos, no obstante, se observa que ninguna de las normas legales revisadas especifican los aspectos esenciales del perfil socio-profesional del director de Educación Básica General que permita ejercer dicho cargo con las competencias que exige el proceso de modernización educativa.

B. JUSTIFICACION

1. Importancia del Estudio.

1.1. El problema de la calidad en la gestión escolar.

De acuerdo con informes de especialistas del programa Regional de la Educación de la O.E.A. (O.E.A.,1991), el tema de la calidad administrativa de la educación, ha venido a situarse en el centro de las preocupaciones en los diferentes sectores de la sociedad, desde los políticos hasta los encargados de seleccionar el personal de la organización escolar, incluyendo obviamente a los padres de los estudiantes de cualquier nivel educativo, que se angustian tratando de comprender la situación sin encontrar respuestas claras frente a la

necesidad de lograr la interacción del ser social en el ámbito escolar a partir del respeto y reconocimiento de los valores humanos.

Indudablemente, comprometerse a formular e implementar un proyecto educativo fundamentado en una administración a favor de la educación en y para los derechos humanos, es un reto para toda la comunidad educativa, pero sobre todo para los responsables de la gestión en la escuela, quienes necesariamente deben lograr el liderazgo pedagógico, administrativo y organizacional para superar la tradición autoritaria e individualista.

En este sentido, sostiene DUEÑAS (1997, pág. 6) que la gestión articula esfuerzos en función del educando y sus aprendizajes. Propicia, además, el encuentro entre los actores de la comunidad educativa para establecer una visión colectiva, un proyecto de escuela. Gestionar la escuela es construir una comunidad humana compartiendo un proyecto, donde “el verdadero líder busca la promoción de las personas, coordinando el esfuerzo común mediante el arte de delegar y favorecer otros liderazgos” PADILLA, (1995, pág. 15).

La literatura revisada, UNESCO (1993), CECC (1996), IIDH (1990), sostienen que los movimientos innovadores en los sistemas educativos de la región, están orientados a mejorar la eficacia administrativa del centro escolar, dado a que los verdaderos cambios se producen en el aula a partir de la cultura de la escuela.

También se observa, un marcado interés en poner en marcha proyectos innovadores dirigidos a fortalecer en las escuelas, otras estrategias administrativas o directivas, que promuevan el proceso de aprendizaje basados en un nuevo ejercicio docente, que le permitan al alumno crear, recrear e inventar conocimientos, es decir, aprender respondiendo así a la necesidad actual de formar una nueva ciudadanía “capaz de perfeccionar la democracia, de vivir en paz, de practicar la justicia y de respetar y defender los derechos humanos”. HERRERA (1996).

En tal sentido, desde 1995, el Ministerio de Educación de Panamá, en el marco de las políticas del sector educativo, se ha propuesto, con la Ley 34 de 6 de julio de 1995 que modifica la Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación, impulsar con prioridad y como política fundamental, el mejoramiento de la calidad educativa nacional mediante la modernización de la educación, cuya acción gubernamental se ha hecho acompañar de un llamado del Ejecutivo a una cultura de paz en el marco del Decenio para Educar en Derechos Humanos.

Consecuentemente, la modernización administrativa y curricular de la educación, representa el principal desafío que deben asumir todos los panameños, mediante una Estrategia Decenal como un prerequisite prioritario, ya que sin una educación democrática y de calidad es imposible

pensar en transformaciones económicas, sociales, científicas, técnicas, culturales y políticas, y de manera especial, en una generación de panameños y panameñas poseedores de los nuevos valores que exige la moderna ciudadanía, con capacidades y destrezas y gran competitividad, que permitan la convivencia humana, pacífica, tolerante y democrática. MORENO, E. (1997, pág. 2)

1.2. Funciones del Director y la Demanda Administrativa de la Educación Básica General.

En la actualidad las funciones del personal directivo, supervisores y docentes del Ministerio de Educación de Panamá se encuentran normadas principalmente por el Decreto No. 100 del 14 de febrero de 1957 y que data de 42 años. El mismo fue suscrito por el Excelentísimo Señor Presidente Dr. Ernesto De La Guardia Jr. Y el Señor Ministro de Educación, Don Víctor N. Juliao. Sin lugar a dudas, esta norma, que no responde efectivamente a la realidad educativa actual y, limita significativamente el rol del director para el desarrollo de una cultura escolar, comprometida con la educación en Derechos Humanos como variable importante para mejorar la calidad de la educación.

En consecuencia, el Vº Congreso Nacional de Supervisores de Educación, ANSERPA-UNESCO (1995) señaló que la escuela de hoy exige que el director sea capaz de coordinar esfuerzos y tareas, y de crear un

ambiente auténtico de participación de todos los estamentos del sistema educativo, por lo tanto, en su perfil personal deben destacarse *“una actitud abierta y democrática, estimuladora de incentivos, proclive al trabajo en equipo y a la participación activa de todos los miembros de la institución que dirige, capaz de conciliar posturas y criterios enfrentados”*

En tal sentido, el estudio caracterizará el rol del director de Educación Básica General y su incidencia o no en la educación en derechos humanos y la vivencia de democracia en la escuela.

Sin lugar a dudas, el rol del DIRECTOR de los Centros Pilotos de Educación Básica General está determinado por el nuevo modelo curricular que impulsa el Proyecto de Desarrollo Educativo ME-BID.

¿Cuál es el perfil del director que requiere la Educación Básica General cuyos contenidos curriculares deben vivenciar al eje transversal de derechos humanos? ¿Cómo garantizar un liderazgo administrativo que sea efectivo y propicie mayor participación, tolerancia, creatividad y solidaridad en la gestión escolar ?

El nuevo curriculum se enmarca en la Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña (1997-2006) y en la necesidad de fortalecer el liderazgo de la gestión escolar a favor de los derechos humanos ya que entre otros aspectos: la política educativa actual contempla:

“La decisión de dedicar los mejores esfuerzos del Estado y la sociedad en promover la cultura de Paz y la Tolerancia, y a combatir con los instrumentos de la razón, la formación, el diálogo, la concertación, la persuasión y el derecho, toda expresión que atente contra los valores de la libertad y el respeto que merecen los seres humanos” (Ministerio de Educación, 1996).

Siguiendo a Magendzo (1994, pág. 3) Los Derechos Humanos son parte constitutiva y a la vez fundamental de una educación para la modernidad, el autor citado, considera que una educación moderna debe proporcionar a nuestras generaciones actuales las competencias necesarias para hacer valer sus derechos y respetar los de los otros.

De igual manera, el nuevo proyecto educativo nacional resalta el interés en *“robustecer la convivencia democrática, pacífica y tolerante entre toda la ciudadanía”*, tal como lo señala el artículo 88 de la Constitución Nacional indicando que *“... la educación es democrática y fundada en principios de solidaridad humana y justicia social”*.

Visto lo anterior, liderizar una educación en y para los derechos humanos, es el camino más expedito para alcanzar los fines de la educación

panameña, contemplados en la Ley 34 de 1995, Artículo 4-14, cuyo numeral 1 y 3, subrayamos por su estrecha relación con el objetivo del estudio.

1 *“Contribuir al desarrollo integral del individuo con énfasis en la capacidad crítica, reflexiva y creadora, para tomar decisiones con una clara concepción filosófica y científica del mundo y de la sociedad, con elevado sentido de solidaridad humana”.*

3 ...Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como forma de vida y de gobierno.

Por nuestra parte, somos de la opinión de que los fines antes señalados sólo pueden lograrse si el director como máxima autoridad de la escuela, lideriza la promoción y vivencia de la democracia y los derechos humanos en cada aula del centro escolar a su digno cargo. En tal sentido Vio Grossi sostiene que *“la democracia depende potencialmente de los sujetos capaces de impulsarla...”* Grossi (1994) en MAGENZO (1996).

Lo antes señalado nos permite destacar a priori que no podemos mejorar la calidad administrativa de la Educación Básica General manteniendo un centro educativo intolerante y represivo, donde cada día sea menor la vivencia de los valores cívicos y morales.

Por ello se requiere “Un nuevo espíritu de liderazgo” (ILL, 1996) con la capacidad de asumir responsablemente la conducción de la comunidad educativa y de la institución hacia el logro de sus fines.

En virtud de ello, el estudio busca destacar la incidencia del liderazgo en el fortalecimiento de la gestión directiva a fin de que contribuya significativamente a liderizar la cultura democrática de la escuela donde hoy, más que ayer se requieren formas de convivencia que cultiven el respeto de la comunidad educativa en sus características fundamentales de singularidad, sociabilidad, dignidad, deseo de superación, el respeto mutuo, la participación y las más vivas manifestaciones del respeto a la dignidad de la comunidad educativa.

Consecuentemente y como apoyo al Proyecto de Desarrollo Educativo M.E.-BID. confiamos en que los resultados del estudio, ayudarán en la definición del perfil del DIRECTOR que se requiere en nuestras escuelas para promover una cultura de paz y a la vez, sustentar la urgente necesidad de establecer “*La escuela para los Directores*” con la modalidad de educación permanente, así como la revisión y actualización total del Decreto 100 de 1957 que norma las funciones de personal directivo, entre otras, con lo cual esperamos contribuir significativamente al desarrollo de acciones dirigidas a

incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa del centro escolar a favor de la educación en y para los derechos humanos.

2. Aportes.

La ley 34 de 1995 establece en el artículo 241 que los contenidos curriculares responderán a los objetivos de la educación panameña. Su selección debe considerar entre otros, los aspectos lógicos, antropológicos, ecológicos, psicológicos, teológicos, así como las etapas del desarrollo evolutivo del ser humano. Además de incluir ejes o temas transversales tales como... valores éticos, derechos humanos... entre otros.

La ley antes citada destaca entre los fines de la educación panameña (art. 4-A) un importante número de ellos, destinados a la consolidación de una cultura de paz mediante la vivencia de la democracia como estilo de vida y con un elevado sentido de la solidaridad humana.

En este sentido el numeral 15 del artículo 4-A sostiene:

“Caracterizar el desarrollo de una conciencia social a favor de la paz, la tolerancia y concertación como medios de entendimiento entre los seres humanos, pueblos y naciones.”

Visto lo anterior, estimamos, sin lugar a duda, que para lograr tales propósitos en los Centros Pilotos de Educación Básica General , será necesario una gestión escolar apoyada de un estilo de liderazgo que incida

significativamente en la cultura escolar ya que sólo se puede vivenciar la democracia y la pedagogía de los derechos humanos en escuelas democrática, en cuya empresa el director juega un papel fundamental.

Es por ello, que como aporte del estudio, presentamos el diseño de una gestión escolar a favor de la educación en derechos humanos, sustentada en la opinión de los docentes y administrativos con relación a las debilidades y/o fortalezas del quehacer administrativo de los actuales Centros de Educación Básica General de San Miguelito.

CAPITULO II

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO o CONCEPTUAL

1. El Centro de Educación Básica General.

Es la unidad estructural y orgánica a través de la cual se operacionalizan los fines y objetivos de este nivel educativo.

El Centro de Educación Básica General es el núcleo central de verificación de los procesos pedagógicos de la Educación Básica General en sus distintas etapas y tiene como medio, una estructura pedagógica única, orgánica y totalizadora para que todos los panameños y panameñas estén en capacidad de adquirir conocimientos superiores e integrarse a procesos sociales más generales, por lo que deberá contar con una estructura administrativa dinámica y suficientemente flexible para posibilitar el cambio educativo que demanda la comunidad, de manera similar dispondrá de un cuerpo de normas básicas que sirvan de marco y orientación del quehacer educativo de la institución escolar.

Debido a que es en el centro donde se identifican y definen las perspectivas que asume el desarrollo de la educación en general, requiere de la ayuda y orientación permanente de todos los servicios curriculares; los cuales deben estar lo más cercano posible al educador a sus problemas educativos.

1.1. Objetivos del Centro de Educación Básica General.

1. Ofrecer amplias oportunidades de atención a toda la población que demanda la Educación Básica General.
2. Atender las necesidades de aprendizaje integral de toda población de 4 a 15 años con calidad, pertinencia y relevancia necesaria con la participación y compromiso de la comunidad educativa.
3. Garantizar el cumplimiento de los fines y objetivos de la Educación Básica General.

1.2. Política de la Educación Básica.

1. Se promoverá en todo el país el valor de concebir la Educación Básica General, como una estructura única con obligatoriedad para el Estado de impartirla a toda la población, independientemente de su condición social, cultural o lugar de residencia y se enfatizará el deber y el derecho de todos de incorporarse a los beneficios de la Educación Básica General.
2. Se dará alta prioridad a la implementación de la Educación Básica, con la participación real y directa de la comunidad educativa, de los docentes, los gremios de trabajadores de la educación, las asociaciones de padres de familia, el sector empresarial y la sociedad civil y política, en todo el territorio nacional.

3. Se desarrollará una propuesta curricular única, nacional y flexible orientada hacia la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje de la población de 4 a 14–15 años de edad, fundamentada en los fines de la educación panameña.
4. Se fomentará un diseño curricular para la Educación Básica General, caracterizado por su adecuación y pertinencias a las condiciones de desarrollo y las leyes de maduración de la población con este rango de edad.
5. Se orientará la propuesta curricular para la población de 4 a 7 años de edad (preescolar y 1° al 2° grado) prioritariamente, hacia el desarrollo de los aspectos de psicomotricidad y lo cognoscitivo, considerando que en esta etapa de la vida del niño, se produce una multiplicidad de cambios que en su conjunto, forjan la base estructural de la personalidad.
6. Se orientará la propuesta curricular para la población cuyas edades oscilan entre 8 a 11 años (3° al 6° grado), hacia la continuación del desarrollo integral del niño y en la enseñanza se enfatizará los métodos y prácticas sobre las formas de visualizar, descubrir relaciones entre cosas y fenómenos y para descubrir por sí mismo,

las relaciones esenciales que favorecen el desarrollo de los elementos orientadores y estructurales del pensamiento.

7. Se estructurará la propuesta curricular para la población entre los once – doce y los catorce – quince años (del 7° al 9° grado), considerando que este estadio del desarrollo, se caracteriza por corresponder al llamado periodo crítico o de trascendencia en el desarrollo del sujeto, porque en él se operan y aparecen rasgos de adultos, como resultado de su transformación biológica, al igual que, el impulso de la autoconciencia, la interacción social con grupos coetáneos y relaciones con los adultos.

Este estadio corresponde generalmente al inicio de la primera etapa del desarrollo de la adolescencia, con una dinámica e intensa actividad social, por ello; se valorará la permeabilidad del joven adolescente de asimilar modelos y valores, a construir relaciones con sus compañeros, y con sus padres y consigo mismo y el fortalecimiento de los intentos en el joven, de realizar sus planes.

2. Definición de Términos.

La revisión bibliográfica nos permite definir algunos conceptos que luego profundizaremos en el estudio, tales como:

2.1. Dirección:

Pérez, Cajiao (1996) señala que la dirección es la capacidad de influir en personas y grupos que integran una institución para que realicen esfuerzos hacia el logro de objetivos y metas definidas en los planes; la capacidad no está en ningún reglamento ni manual, es patrimonio de la persona que dirige.

La palabra dirección viene del verbo “dirigiere”, el cual se forma a su vez del prefijo “di”, intensivo, y “regere”: regir, gobernar. Esta etimología guarda una estrecha relación con la administración, para la cual constituye precisamente su esencia o aspecto central.

Visto lo anterior cabe destacar que la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado cuyo proceso será tanto más operante cuando mayor sea la efectividad con que se logre la participación activa y creadora de los integrantes de la comunidad educativa.

Teniendo como marco de referencia, el nuevo centro de Educación Básica General, se induce, según Morales, Filiberto (ICASE, 1998) que el director que reclama nuestra época no puede asumir ya, por más tiempo, la clásica y tradicional actitud del “Jefe” cuyo criterio personal ha de resolver, lo que debe hacerse en cada situación. En virtud de ello, la dirección de Educación Básica General supone:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.
- b) Generar un dinamismo efectivo en el desarrollo de las actividades técnico-docente.
- c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.
- d) Que se promoverá una dirección centrada en el grupo para reducir las resistencias y evitar la formación de actividades defensivas.
- e) Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las tareas delegadas.

En consecuencia, el director se visualiza como el líder que promueve, coordina y guía un proceso de acción, en la medida en que su experiencia y personalidad le permitan gravitar sobre los integrantes del grupo que dirige. Este proceso se sustenta en los siguientes principios:

- El principio de la coordinación de intereses.

Se constituye en el reto más grande del director, ya que radica en lograr que todos persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus metas particulares.

- El principio de la impersonalidad del mando.

Consiste en ejercer la autoridad administrativa como producto de una necesidad de todo el organismo social y no como resultado exclusivo de la voluntad del que ejerce el cargo de director.

- Principio de la vía jerárquica.

Sugiere que al transmitirse una orden, debe seguirse los conductos previamente establecidos y jamás soltarlos sin una poderosa razón.

- El principio de la resolución de conflictos.

El conflicto es un obstáculo a la coordinación, por ello debe atenderse lo antes posible, es necesario desarrollarlo y no permitir que “se resuelvan por si solos en el transcurso del tiempo”.

El mismo conflicto también puede ser aprovechado para fortalecer compromisos o conciliación entre las partes, cediendo cada una, parte de sus peticiones.

Frente al reto que constituye la administración Educativa de los nuevos Centros de Educación Básica General, se hace necesario contar lo antes posible con un marco de referencia que permita la selección adecuada de los nuevos cargos directivos en atención a los conocimientos, habilidades, destrezas, actividades y valores requeridos.

Con tal propósito surge enhorabuena, el valioso aporte del seminario permanente de Reflexión que mensualmente realiza el PRODE M.E/BID en

cuyo marco el equipo de consultoría desarrolló una propuesta la cual racionaliza el trabajo del director, delimitando su campo específico de labor diaria, la identificación de actividades para cada área administrativa que debe atender y los requerimientos de perfeccionamiento para el logro eficiente de dicho proceso.

En consecuencia dicha propuesta desarrolla importantes campos de actividades directivas tales como el pedagógico, el administrativo -normativo, el social – cultural y el político – económico, destacando los aspectos esenciales del perfil y las funciones principales de cada aspecto en particular.

2.2. Organización:

TAREA en el programa de Formación para la Gestión Educativa, le indica que comprende el diseño y mantenimiento de la estructura intencional de roles que las personas desempeñan en una organización. Supone la determinación de la responsabilidad y autoridad de tales roles dentro de una cultura organizacional.

2.2. Gestionar la Escuela:

Para el presente estudio, la gestión articula esfuerzos en función del educando y sus aprendizajes. Propicia, además, el encuentro entre los actores de la comunidad educativa para establecer una visión colectiva, un proyecto

de escuela: gestionar la escuela es construir una comunidad humana compartiendo un proyecto. DUEÑAS, C. (1997 pág. 6)

2.3. Competencias:

Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que un individuo (el director del Centros Pilotos de Educación Básica General) debe poseer para realizar una tarea o actividad determinada en forma eficiente. (PRODE M.E.-BID 1998 p.6)

Liderazgo:

El líder es aquella persona que asume la responsabilidad de dirigir a otros libremente al logro de sus fines individuales y colectivos. Ser líder es poseer valores y compartirlos, hacer a la gente, comprometerla a través del consenso. El líder posee un acertado espíritu de liderazgo, a la vez que desarrolla el autoliderazgo. Un liderazgo a favor de la educación en derechos humanos refuerza la participación y la solidaridad y actúa con visión de contexto social. (Instituto Latinoamericano de Liderazgo, 1998 p.18)

Centros Pilotos de Educación Básica General:

Cada uno de los 110 centros educativos de educación preescolar, primaria y premedia seleccionados a nivel nacional por el proyecto de Desarrollo Educativo ME-BID para poner en marcha la nueva propuesta curricular con una duración de 11 años (ME, 1998)

Educación en Derechos Humanos:

La base de una educación que favorezca la promoción de los derechos humanos exige tanto a los docentes como a los administrativos del Centro escolar, garantizar que la enseñanza permitirá aprender a escuchar, a aceptar las ideas de los demás, a fomentar la participación, a compartir con otros y a responsabilizarse de tareas comunes.

La educación en derechos humanos debe considerarse como un proceso integral, democrático y continuo que promueve desde la escuela el respeto por la vida, la dignidad de las personas, la libertad, la solidaridad y la igualdad de los seres humanos. (UNESCO – ASIES, 1996 p. 15)

2.4. Clima Institucional o Clima Organizacional:

Cualidades más o menos duraderas que se manifiestan a lo interno de los centros educativos.

2.5. Cultura Organizacional:

Sistema de significados compartido entre los miembros de cada institución y que lo distingue de otro. Robbins (1996)

2.6. Jerarquía:

Niveles o escalas de autoridad en los Centros Pilotos de Educación Básica General donde la movilidad social puede ser vertical u horizontal.

Poder:

Capacidad que tienen los directivos del Centro Piloto de Educación Básica General para influir en el comportamiento institucional.

Toma de Decisiones:

Proceso que *“consiste en elegir entre dos o más alternativas”* Robbins (1996, p. 143).

2.7. Actitud:

Es una tendencia a comportarse de una forma consistente ante determinadas situaciones, objetos, sucesos o personas. Las actitudes traducen a nivel comportamental el mayor o menor respeto a unos determinados valores y normas: conducta de compartir, de respetar, de ordenar, de ayudar, de cooperar, otras. PRODE ME-BID (1998 p.1)

2.8 Actitudinales:

Son los que tienen por finalidad el desarrollo de la persona para la vida en sociedad, generando valores, pautas de comportamiento y actitudes que sirven para la convivencia entre los seres humanos (valores, normas y actitudes) PRODE ME-BID, (1998 p.1)

2.9. Actores de la Educación:

Personas que intervienen en el desarrollo de los procesos educativos y pedagógicos y aquellas que los hacen posible y los facilitan. Se refieren generalmente a los docentes, los alumnos, a los directivos, a los supervisores,

a los padres de familia y los miembros de la comunidad a los que pertenece la escuela.

2.10 Actualización:

Del personal docente, directivos y de supervisión, hace referencia a actividades de perfeccionamiento encaminadas a ponerse al día respecto a nuevas teorías, metodologías, estrategias pedagógicas y de gestión, que puedan ampliar su repertorio y su competencia para incrementar la calidad de una labor educativa. (PRODE ME/ BID, pág. 1)

2.11 Centro Educativo:

Es la unidad básica de organización y gestión del sistema educativo, en el que interactúan un grupo de personas con la finalidad de realizar el proceso de enseñanza aprendizaje, de acuerdo con la legislación y normativa urgente determinada por el Ministerio de Educación.

2.12 Educación Preescolar:

Es una etapa de la Educación Básica General, se imparte a niños menores de seis (6) años de edad en los centros de Educación Básica General y los Jardines de Infancia, guarderías y Centros de Orientación Infantil. Su duración es de dos (2) años pre-jardín para niños de cuatro (4) a cinco (5) años y Jardín, de los cinco (5) a los seis (6) años.

2.13 Educación Primaria:

Es una etapa de la Educación Básica General, tiene el carácter de gratuita y obligatoria para todos los menores comprendidos en la edad escolar de seis (6) a once (11) años cumplidos... se imparte en los centros de E.B.G. y tiene una duración de seis (6) años.

2.14 Educación Pre-Media:

Es una etapa de la Educación Básica General posterior a la educación primaria, antecede a la educación media. Su duración es de tres (3) años y se destina fundamentalmente a los alumnos entre los doce (12) y los quince (15) años de edad. (PRODE ME-BID, 1998)

2.15 Educación Formal:

Son las acciones educativas estructuradas de acuerdo con los planes y programas de estudio predeterminados y que conducen a la realización de los niveles que van desde la educación inicial hasta la educación superior a través de una sucesión cronológica de grados y se desarrolla regularmente de manera escolarizada.

2.16 Administración/Administración Educativa:

Richards, Eladio (1998) cita un importante número de autores que definen este término de la siguiente manera:

- La Administración Es un proceso particular consistente en las actividades de planeación, organización , ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con la decisiva participación de los seres humanos y el uso eficientes de los recursos materiales y financieros disponibles.
- Taylor y Farol: “Es el conjunto de principios, técnicas y prácticas aplicadas a los seres humanos, que permiten establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar o lograr.

2.17 Administración Educativa:

- Luis A. Lemas: “Es el conjunto de conocimientos y acciones encaminadas hacia el control de ciertos factores para la consecución de objetivos determinados”.
- Jenson, T. J.: “Es la actividad de dirección y organización del personal y los recursos materiales para el logro de sus metas y finalidades”.
- Dimock, M.E.: “Conjunto de principios, de normas y disposiciones legales y técnicas para organizar la vida de la escuela, con fin de que todos los elementos materiales y humanos que la integran contribuyan eficazmente al cumplimiento de su función educativa y social”.

3. Desafíos de la Escuela de hoy.

Al hablar de la calidad de la educación, algunos educadores podrían sentir cierta nostalgia que evoca tiempos pasados que parecen haber sido mejores. Hay algunos que afirman que la escuela era mejor, que sus docentes y alumnos eran más exitosos. Pareciera que las instituciones educativas del presente, sus maestros y estudiantes, no son tan buenos como otrora lo fueron.

Ciertamente ese es un debate histórico difícil y quizás (como afirma Philips Coombs) irrelevante, ya que es retrospectivo. Lo importante ahora no es mirar hacia atrás, sino al futuro, hacia el nuevo siglo que se abre y que presenta nuevos e interesantes retos.

No importan los buenos resultados que hayan podido ofrecer los estándares de ayer. En este mundo que cambia tan rápidamente, con la explosión del conocimiento y la tecnología que presenciamos, el mundo ayer es obsoleto. El educador de hoy tiene que vivir con una nueva noción de calidad, de pertinencia, de relevancia, de eficacia y eficiencia. Hay que desarrollar una visión de la escuela del siglo XXI.

Algunos autores nos indican que la mayor ventaja competitiva que puede tener un país, una institución o empresa, más que su infraestructura material y un respaldo financiero es, su visión de futuro. La pregunta se

impone: ¿Cuál visión de futuro tenemos los panameños con respecto a su escuela?

La escuela nacional se puede convertir en un dinosaurio, una pieza de museo, a menos que aprenda a mantenerse acorde con el ritmo de los cambios, que se dan alrededor de ella. Su gran desafío es comenzar a imaginarse qué clase de destrezas, conceptos y actitudes deben inculcarse en los niños de hoy para vivir en el mañana.

Nadie sabe como va ha ser la vida del futuro, de lo único que podemos tener la certeza es que va a ser diferente. ¿Cómo construir una escuela para esos tiempos por venir?

La escuela del mañana debe tener un horizonte de futuro y el modelo pedagógico que se aplique debe permitir que la gente aprenda a anticiparse y adaptarse al cambio.

Para lograrlo, el sistema debe descansar sobre nuevas teorías del aprendizaje, en donde modelos tales como el aprender en la acción, la aplicación de los criterios científicos en la labor cotidiana de la escuela, el desarrollo del pensamiento creativo e investigativo, la aplicación a la resolución de problemas concretos y el estímulo para desarrollar formas variadas de pensamiento, caracterizarán las nuevas formas de realizar la tarea en la escuela del futuro.

En este contexto se hace evidente la gravedad del problema de calidad que enfrenta la escuela panameña y se siente la necesidad de transformarla y ponerla en condiciones de que contribuya al aumento de la productividad y la competitividad económica, al fomento de la ciencia, la tecnología y la innovación.

La escuela panameña tradicionalmente cumple con su ritual de transmitir información a unos alumnos que la memorizan y repiten mecánicamente lo aprendido. Hay poco espacio dedicado al aprendizaje creativo, significativo y funcional. El esfuerzo que se dedica a cultivar el espíritu científico, tecnológico e innovador es limitado.

Este viejo modelo de escuela ha perdido la capacidad para estimular las habilidades de pensar, de generar aprendizajes significativos y las actitudes y competencias básicas que exigirán los nuevos puestos de trabajo y profesiones. No pueden satisfacer las necesidades de la sociedad del siglo XXI.

Como corolario de esta difícil situación, la administración y conducción del sistema; centralista y burocrática, con limitada participación de las instancias regionales, parece no tener espacio para dedicarlo al centro escolar, en donde su presencia limitada, restringida y prácticamente desapercibida,

parece desconocer que la escuela es en esencia el escenario vital próximo donde se llevan a cabo el proceso real de aprendizaje de los alumnos.

4. Bases Legales.

Actualmente las funciones del personal directivo del Ministerio de Educación se encuentran normados principalmente por el Decreto No. 100 de 14 de febrero de 1957, el cual data de 42 años.

Indudablemente, dicha normativa requiere una profunda revisión para ser actualizada en atención a la actual realidad educativa donde *“La escuela de hoy exige que el director sea capaz de coordinar esfuerzos y tareas y de crear un ambiente auténtico de participación de todos los estamentos del sistema educativo, por tanto, en su perfil personal y profesional, deben destacarse una actitud abierta y democrática estimuladora de incentivo, promotora del trabajo en equipo y de la participación activa de todos los miembros de la institución que dirige, capaz de conciliar posturas y criterios enfrentados”* (ANSERPA: V° Congreso Nacional de Supervisores de Educación. Panamá 1995)

No obstante, la normativa a desarrollar se sustentará indudablemente en la Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación modificada por la Ley 34 de 6 de julio de 1995 y en correspondencia con la estructura organizativa del centro de

Educación Básica General cuya propuesta se fundamenta en el principio de integralidad.

La subdirección cumplirá funciones de orden Técnico-Pedagógicas para el mejoramiento cualitativo de la educación. Estas funciones son investigación, planificación, evaluación, desarrollo curricular, formación y capacitación y asesoría docente.

Esta estructura funcionará en los Centros de Educación Básica General con un cuerpo de profesores con menos de 40 docentes, según establece el Ministerio de Educación, en la **Propuesta para la Implementación y Desarrollo , de la Educación Básica General, Versión preliminar de mayo 1997. Pág. 15.**

Visto lo anterior, cabe destacar que mediante Decreto Ejecutivo No. 31 de 18 de marzo de 1998, el M.E. seleccionó 110 Centros Pilotos de Educación Básica General para la fase experimental, cuya normativa fue modificada por el Decreto Ejecutivo No. 107 de 5 de junio de 1998.

En virtud de ello, surge el Resuelto No. 288 de 14 de abril de 1998 donde se establece el procedimiento para la selección del personal directivo en los Centros de Educación Básica.

Por su parte, el Resuelto No. 1141 de 8-X-98 en su artículo 52 C. cita los requisitos mínimos para aspirar al cargo de Director y Sub-Director

Nacional de Educación Básica General para lo cual el aspirante deberá reunir los requisitos generales siguientes:

- Título de Profesor de Educación Básica o Profesor de segunda enseñanza en Educación o Pedagogía o
- Haber ejercido como docente regular, de manera permanente, en educación primaria o pre-media, en centros educativos oficiales o particulares o haber ocupado el cargo de supervisor, Director o Sub-Director de centros educativos oficiales o particulares o haber ejercido funciones técnicas, en el área correspondiente al nivel o haber ejercido funciones en administración de proyectos o programas relacionados con la educación media por un período mínimo de cinco (5) años.

Por su parte el artículo 29 B destaca los requisitos mínimos para ocupar la Dirección y Subdirección de Centros de Educación del Primer Nivel de Enseñanza o Educación Básica General, ellos son:

- Título de Profesor de Segunda Enseñanza o de Pedagogía o Licenciado en Educación o Profesor de Básica General del Ciclo Final o Profesor de Educación Primaria o de Preescolar o Maestro a nivel superior o maestro de Primera Enseñanza, en orden de prelación;
- Haber acumulado cinco (5) años, como mínimo, de ejercicio docente en educación.

5. El Director como Líder.

El reclutamiento para nombramiento de personal directivo, se inicia con la etapa de inscripción y actualización en el registro de elegibles en cada Dirección Regional.

Una vez iniciado el proceso de inscripción y actualización los interesados deben dirigirse a cada Junta Regional a retirar el formulario respectivo, en caso de actualización de documentos, el docente deberá entregar solamente los nuevos documentos, el cual debe ser devuelto a la Junta Educativa Regional respectiva y adjuntar los documentos sustentadores.

El analista recibe y analiza la documentación de acuerdo con el Decreto Ejecutivo No. 203 de 27 de septiembre de 1996, donde se reglamentan los procesos y ponderación para nombramientos y traslados del ramo Educativo.

5.1. Selección:

Para la selección del personal directivo de los Centros de Educación Básica General, se seguirá el siguiente procedimiento:

Las Juntas Educativas Regionales, en coordinación con la Dirección Nacional de Personal, prepararán un listado con los nombres de los directores y subdirectores titulares de los centros educativos que se fusionan, para construir los Centros de Educación Básica General de su Región Escolar.

Las Juntas Educativas Regionales en coordinación con la Dirección Nacional de Personal, señalarán la puntuación respectiva de los directores y subdirectores titulares, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, según los créditos y experiencias profesional.

Las Juntas Educativas Regionales remitirán al Director Regional de Educación la lista de éste personal, para seleccionar, como Director, al de mayor puntuación y los restantes ejercerán como subdirectores del Centro de Educación Básica General.

En el caso de que entre el personal directivo exista igual puntuación, para decidir se tomarán en cuenta, en su orden, los siguientes aspectos:

- Evaluación del desempeño de los tres (3) últimos años.
- Mayor número de años de servicios como director, subdirector o supervisor.

5.2. Nombramiento del Director.

En la actualidad se le asignan funciones directivas. Cuando las vacantes salgan a concurso se debe utilizar el Decreto 203 de 27 de septiembre de 1996.

5.3. El Liderazgo del Director.

Indudablemente, el éxito del Centro de Educación Básica General dependerá en gran parte del significativo rol que debe jugar el director, ya que hoy más que ayer, pero mañana más que hoy, el director de Educación Básica

General estará ubicado en una posición especialmente estratégica en la sociedad para desempeñar uno de los roles de liderazgo de gran significación para el desarrollo de la educación del país. Sostiene el Dr. Morales que *“ello implica para el director, una gran necesidad de capacitarse en el dominio de las técnicas y de las habilidades para el trabajo en grupo y el planeamiento democrático”* Morales, F. (Módulo No. 2 de Microfilmación Educativa, ICASE, Universidad de Panamá, 1989)

En base a investigación realizada, otros autores presentan cinco (5) estilos de liderazgo: el autoritario, el democrático, el líder *laisser-faire*, el burocrático, el caristático.

Owen (1995), al referirse a los estilos de liderazgo sostiene que el líder puede elegir entre una lista de cuatro (4) métodos clave para dirigir o influir en el grupo.

5.3.1. La Fuerza

La fuerza de que dispone el líder puede provenir de varias fuentes. La posición oficial y la situación del administrador dentro de la burocracia de la Escuela, son en sí factores suficientemente poderosos para asegurar la obediencia de los docentes en un centro de Educación Básica General.

5.3.2. El Paternalismo

Método que tienden a no hacer tan explícito el poder del líder. La

influencia suele centrarse en la expectativa de que los docentes serán leales y mostrarán respeto hacia el director complaciéndoles en sus deseos.

5.3.3. Negociación

Este método sugiere un arreglo recíproco por el que los docentes obtendrán ciertas satisfacciones a cambio de mostrarse diferentes hacia el liderazgo del director.

5.3.4. Recursos Mutuos

Tanto el grupo como el líder tienen objetivos idénticos; esta congruencia evita, por supuesto, la necesidad de usar la fuerza y el poder para influir en el grupo.

En la práctica cualquier estilo de liderazgo es complejo y pocos directores escolares pueden ser líderes carismáticos dotados de un encanto personal y de la espiritualidad interior que los caracteriza.

La realidad educativa panameña nos presenta a un director escolar que es más bien un líder burocrático enfrentado a problemas de estilo de liderazgo. Su que hacer diario es típicamente una combinación de autoridad, de democracia y de *laissez-faire*.

Por ello la selección a los directores del centro de Educación Básica General constituye un gran reto frente al proceso de descentralización y la participación activa de las juntas escolares, es necesario, por lo tanto, contar

con personal directivo dotado de habilidades para el trabajo en grupo, el planeamiento democrático y capacitado en el dominio técnico de la educación. En este aspecto el ICASE sostiene que la preocupación por la Gerencia Educativa viene de la necesidad de cambio en el sistema Educativo en general, y en particular, en el rol del Director del Centro Educativo y del funcionamiento del mismo. El modelo a seguir es el de las empresas exitosas de los países que lograron su reconversión económica y social. Se busca entonces con la capacitación de directivos del Sistema Educativo, en gerencia Educativa, transferir por analogía, esta experiencia cuya base está en la empresa como unidad básica del proceso educativo. En la primera, sostiene el ICASE, la reconversión es lograda bajo el liderazgo de la gerencia y los gerentes; en las escuelas, debe lograrse a través de la gerencia Educativa y los gerentes educativos.

CAPITULO III

CAPÍTULO III

3. Metodología para el logro del objetivo.

En el presente capítulo se describe la metodología diseñada y aplicada por el investigador. Se trata de cuatro encabezados generales que se abordan cuidadosamente, ellos son, el análisis de la situación problema, el detalle de la situación deseada, la generalización de alternativas de solución y la selección de la mejor alternativa.

Se podrá observar que metodológicamente, el estudio se realiza tomando como referente la estructura modular recomendada por Araúz, José y Araúz, Héctor (1996) en la obra Metodología de la Investigación. Este diseño corresponde a las investigaciones experimentales porque se trabaja con un solo grupo. El mismo contempla asignaciones al azar con la facultad para obtener la equivalencia al existir un solo grupo que sirve tanto de grupo experimental como de grupo control.

El estudio se caracteriza por ser experimental especialmente ya que no se manipulan las variables. Se observan los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural para luego describirlos de la manera más objetiva.

Este modelo es transeccional porque se recolectan los datos en un solo momento, teniendo como propósito, como ya señalamos, describir las variables y analizar su interrelación en un momento dado.

Este diseño es descriptivo porque permite especificar las propiedades importante de personas y grupos donde se resaltan situaciones que luego permitirán describir lo que se estudia y constituir la base de la propuesta.

Para la recopilación de los datos se observaron actividades y procesos administrativos y pedagógicos de los Centros Piloto de Educación Básica General de San Miguelito (Jerónimo de la Ossa, Santa Librada y Josefina Tapia) cuyo personal directivo fue entrevistado. Luego se procedió con la aplicación de encuesta (ver anexo) a veinticuatro (24) docentes, que representan aproximadamente el 10% de educadores seleccionados al azar del 100 % (223) que laboran en los Centros antes citados.

3.1 Análisis de la situación problema.

No se cuenta en los Centros Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito con una gestión directiva fundamentada en un liderazgo administrativo promotor de la educación en derechos humanos , lo cual limita el manejo pedagógico de éste tema transversal establecido legalmente en la nueva propuesta curricular (Ley 34 de 1995,art. 241)

En el caso que nos ocupa, la gestión directiva constituye la variable independiente, objeto de estudio porque, sin lugar a dudas, el DIRECTOR es el principal responsable de la organización educativa a quien le corresponde

orientar el recurso humano ,entre otros, hacia el más alto nivel de éxitos en el logro de las metas institucionales.

En virtud de ello se plantean las siguientes interrogantes ¿Qué características de liderazgo administrativo y pedagógico se requiere en los CEBG para educar en derechos humanos?

¿Cómo lograr que la gestión escolar facilite la vivencia de los derechos humanos en los CEBG de San Miguelito?

3.2. Detalle de la situación deseada.

Para educar en derechos humanos es indispensable que se logre la vivencia del tema mediante la participación de la comunidad educativa ya que sólo en escuelas democráticas se puede vivir la democracia a nivel formal. Así encontramos en el aprendizaje de los alumnos y las experiencias pedagógicas el núcleo del quehacer de la administración educativa y la docencia, alrededor del cual se organiza el funcionamiento de toda actividad escolar. Lo antes señalado nos lleva a nuevas interrogantes ¿ Quién debe asegurar las condiciones necesarias para que estos aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, y ¿Quiénes tienen mayor incidencia en la cultura escolar . La gestión adquiere sentido en la medida en que responde a estas responsabilidades. Gestionar el CEBG es asumir un liderazgo administrativo y pedagógico. En este sentido se anhela que la gestión articule esfuerzos en

función del educando y sus aprendizajes, para superar las limitantes del estilo administrativo y docente caracterizado por el autoritarismo y la verticalidad predominante en la cultura escolar con lo cual no es posible educar en derechos humanos.

3.3. Generación de alternativas deseadas.

3.3.1 El diagnóstico pedagógico y administrativo.

Se trata de conocer la realidad educativa a partir del análisis participativo de la cultura escolar para identificar fortalezas y debilidades que puedan incidir en la educación en derechos humanos. Un mayor impulso de las fortalezas encontradas y un especial tratamiento de las debilidades puede contribuir significativamente al logro de la meta propuesta. Propicia además, el encuentro entre los actores de la comunidad educativa para establecer una visión colectiva .

3.3.2. El Proyecto Educativo del Centro (PEC) como estrategia para fortalecer el liderazgo del Director de los Centros de Educación Básica General y vivenciar la educación en derechos humanos.

Diseñar y poner en marcha el PEC es un reto para toda la comunidad educativa; pero sobre todo para los responsables de la gestión educativa en los Centros de Educación Básica General, de quienes se requiere un nuevo rol y

nuevas prácticas administrativas y pedagógicas, en fin, algunos niveles de dominios conceptuales y metodológicos en la aplicación del planeamiento estratégico para garantizar una mayor participación en la toma de decisiones y demás tareas diarias del director. En consecuencia, el PEC favorecerá una cultura escolar que facilitará, a su vez, la educación en derechos humanos cuya práctica pedagógica en el aula es muy reciente y más que teórico, es vivencial. No obstante, éste es, a nuestro juicio, un cambio administrativo necesario para responder desde la Dirección y supervisión educativa a los desafíos de la época. Gestionar el CEBG es por lo tanto, construir una comunidad humana compartiendo un proyecto.

3.4. Selección de la mejor alternativa.

El sistema educativo actual enfrenta nuevos desafíos y ante ellos se evidencia el replanteamiento de los estilos vigentes de dirección escolar. Esto hace imperiosa la necesidad de adoptar nuevos enfoques y una nueva orientación en el método de trabajo que haga que el apoyo administrativo sea más eficiente por su incidencia fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En función de lo expuesto, proponemos como mejor alternativa o estrategia, dar prioridad al PEC e integrar en su visión, misión y objetivos la educación en derechos humanos fundamentado en la participación de la comunidad

educativa a partir del diagnóstico pedagógico y administrativo como estrategia operativa en los CEBG a fin de garantizar una gestión escolar favorable al desarrollo curricular de este tema transversal (derechos humanos) y el fortalecimiento del liderazgo del director como condición indispensable para promover una cultura de paz.

CAPITULO IV

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

4.1. Análisis y Gráficas de los Cuadros del Estudio.

Análisis del cuadro N° 1

Los Centros Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito: Jerónimo de la Ossa, Josefina Tapia, incluye la Escuela Samaria Sinaí, y Santa Librada tienen una matrícula total de 5,621 estudiantes atendidos por 223 docentes.

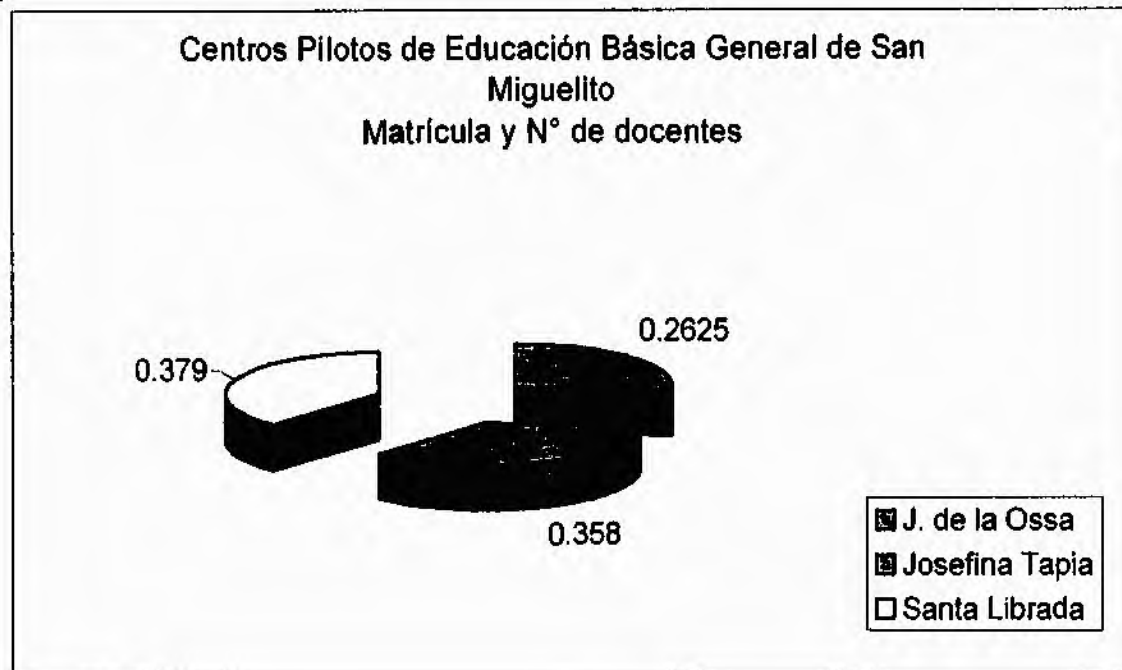
Este último Centro educativo cuenta con la mayor matrícula (2,133 alumnos) y en consecuencia, con el mayor número de educadores (88); mientras que la menor población estudiantil y docente se encuentra en el CEBG Jerónimo de la Ossa (1,475 y 57 respectivamente), el cual fue seleccionado como CENTRO DEMOSTRATIVO por las autoridades Regionales del Ministerio de Educación y la Dirección Nacional de Planeamiento Educativo.

Cuadro N° 1
Centros Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito
Matrícula por nivel y N° de docentes

Básica	Matrícula	N° de Docentes	Matrícula de Inicio	Niños	Niñas	Docentes de Inicio	Matr. de Primaria	Hombres	Mujeres	Doc. de Prim.	Mat. De Pre-Med.	Jóvenes	Jovenitas	Doc. Pre-M
J. de la Ossa	1,475	57	19	10	9	1	213	108	105	6	1,243	610	633	
Josefina Tapia	2,013	78	57	35	22	2	1,281	636	645	45	675	334	341	
Santa Librada	2,133	66	0				986	500	486	24	1,247	568	679	
Total	5,621	223	76	45	31	3	2,480	1,244	1,236	75	3,165	1,512	1,653	

E 1996

Escuela Samaria Sinal



Análisis del cuadro N° 2

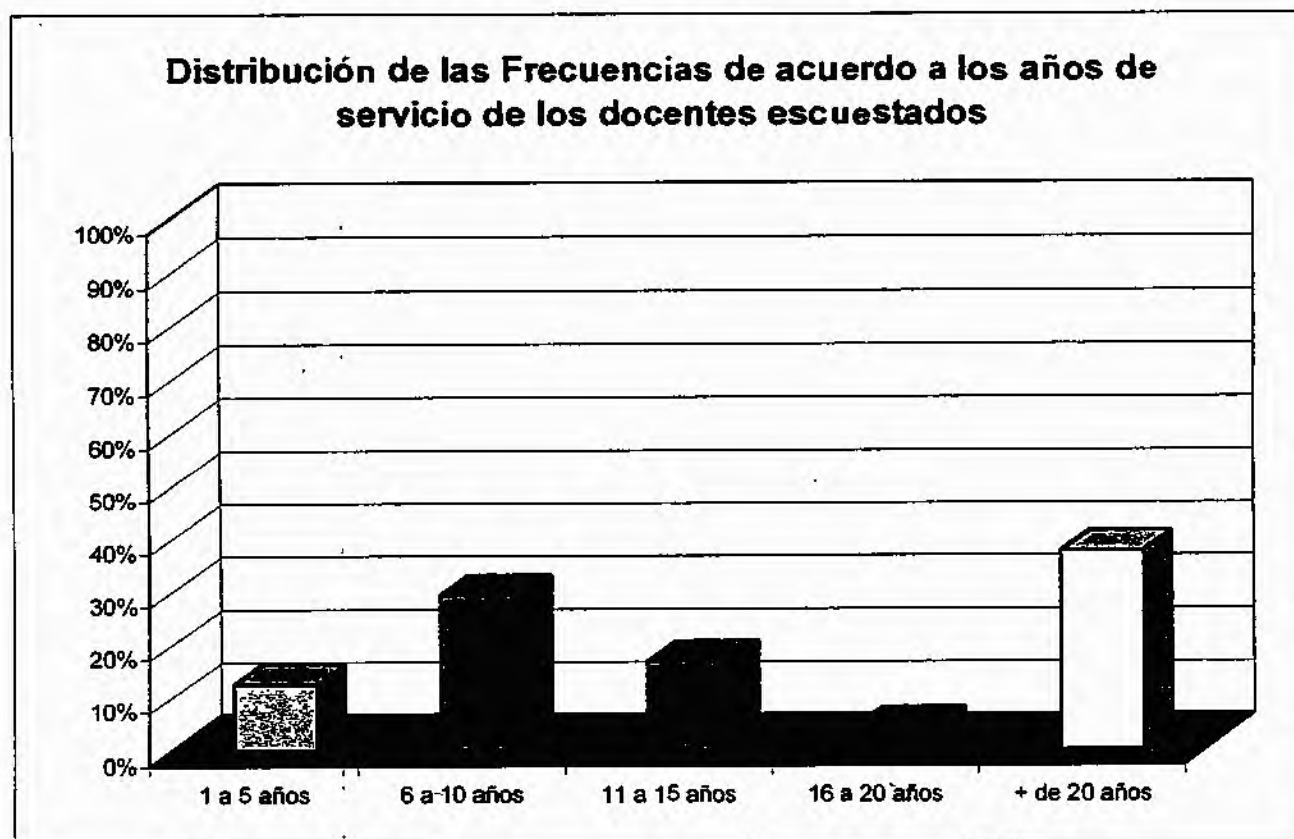
Distribución de Frecuencias de acuerdo a los años de servicio docente.

La muestra de educadores encuestados (10%) en los Centros Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito, indica que aproximadamente el 87.5% de ellos cuentan con más de 10 años de experiencia docente y sólo el 12.5 % son educadores con menos de 5 años de labores. Esta realidad nos indica que las opiniones recopiladas corresponden a personas experimentadas cuya amplia experiencia docente y administrativa favorecerá significativamente la validación de la propuesta que resulte como producto del presente estudio. Cabe destacar que el rango más alto lo constituyen los educadores que tienen más de 20 años de servicios representados en los Centros Pilotos de EBG., objetos del estudio, por un 37.5% de docentes.

Cuadro N° 2
Distribución de las Frecuencias de acuerdo a
los años de servicio de los docentes encuestados

Años de Servicio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totales	24	100.0%
1 a 5 años	3	12.5%
6 a 10 años	7	29.2%
11 a 15 años	4	16.7%
16 a 20 años	1	4.2%
+ de 20 años	9	37.5%

Fuente: Investigación realizada en los Centros Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito, marzo de 1999.



Análisis del cuadro N°3

Distribución de encuestas aplicadas según el 10% de la población de docentes de los Centros Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito.

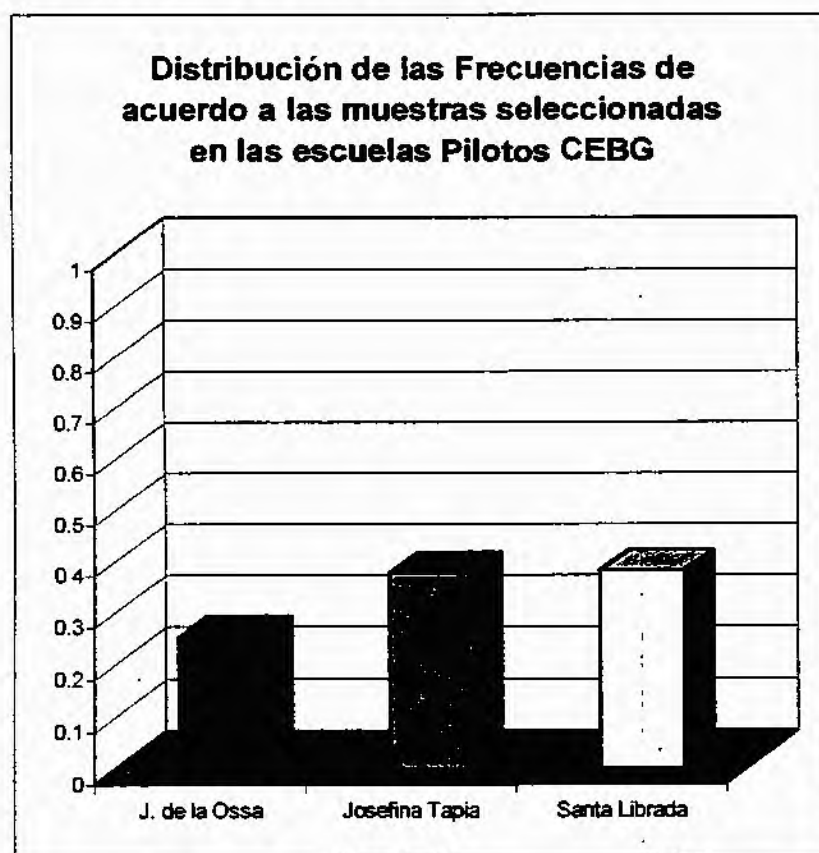
De acuerdo a las cifras de este cuadro, el mismo representa la población de docentes que fueron consultados en los tres Centros Pilotos de Educación Básica General seleccionados para el estudio. Se observa que en los CPEBG de Santa Librada y Josefina Tapia se encuestó al 37.5% y el 25% en Jerónimo de la Ossa, lo que indica que se seleccionó una muestra representativa de los tres centros educativos.

Cuadro N° 3
Distribución de encuestas aplicadas según el 10%
de la población de docentes de los Centros Pilotos
de Educación Básica General de San Miguelito

Centro Piloto de Educación Básica General	Universo Docentes	Directivos	Muestra	
			Abs.	%
Totales	223	7	24	100.0%
Jerónimo de la Ossa	57	1	6	25.0%
Josefina Tapia *	78	2	9	37.5%
Santa Librada	88	4	9	37.5%

Fuente: J.A.G., marzo 1999

* Incluye los docentes de Samaria Sinai



Análisis del cuadro N° 4

¿Cómo evalúan los docentes la relación con el personal directivo?

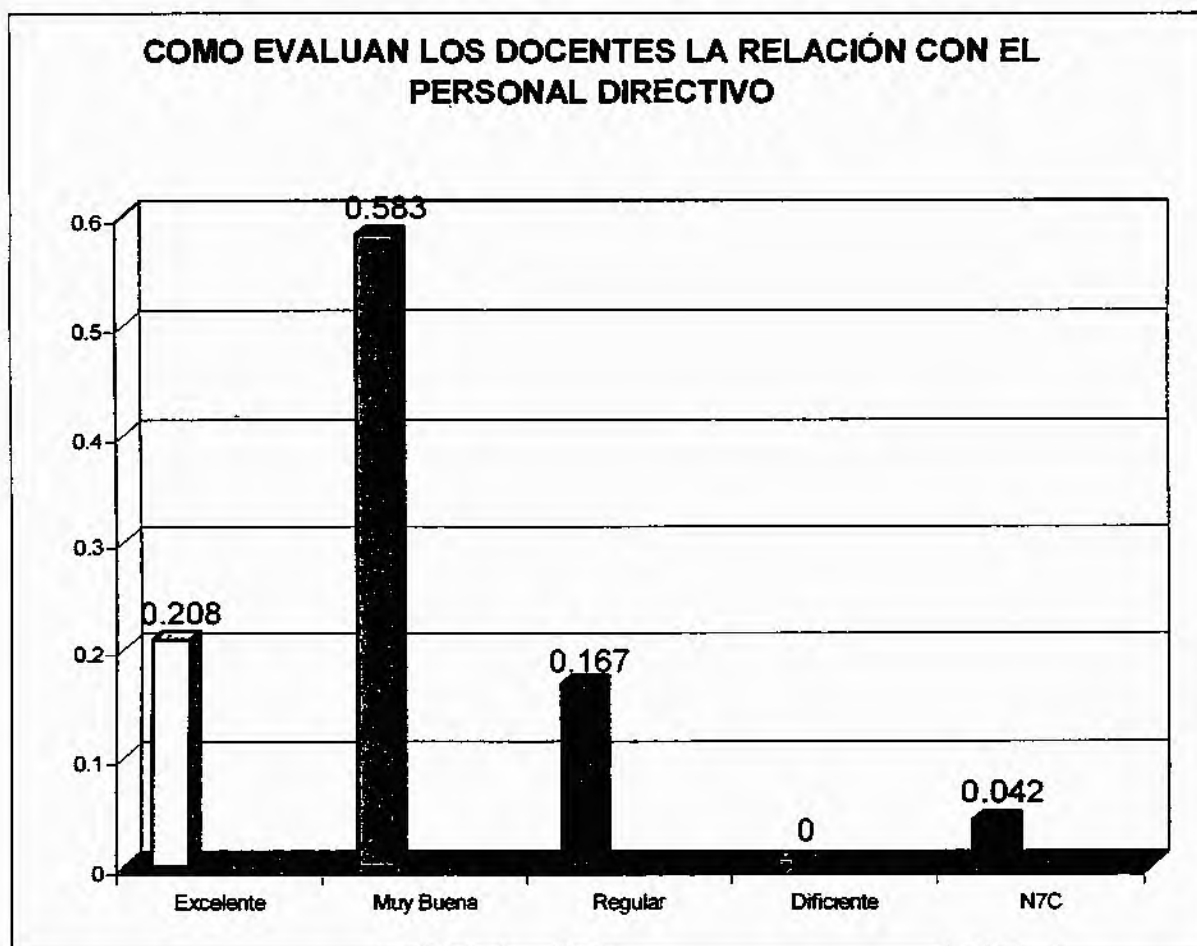
De acuerdo a la opinión de los docentes encuestados se podrá observar que el 69% de ellos considera que existen muy buenas relaciones con el personal directivo, incluso, el 20.8% del total de la muestra , las evalúan como excelentes , lo que indica que existe un nivel de liderazgo aceptable en la gestión administrativa de estos centros. El 4.2% no contestó.

Cuadro N° 4
Cómo evalúan los docentes la relación
con el personal directivo.
(Pregunta N° 2)

Código	Alternativas	Frecuencia	%
Totales	285	24	100.0%
2.1	Excelente	5	20.8%
2.2	Muy buena	14	58.3%
2.3	Regular	4	16.7%
2.4	Deficiente	0	0.0%
2.5	No Contestó	1	4.2%

Fuente: J.A.G., marzo 1999

* Incluye los docentes de Samana Sinal



Análisis del cuadro N° 5

Opinión de los docentes con relación a las funciones que debe o no hacer el director de un Centro de Educación Básica.

A partir de la información recopilada se destacan los siguientes aspectos:

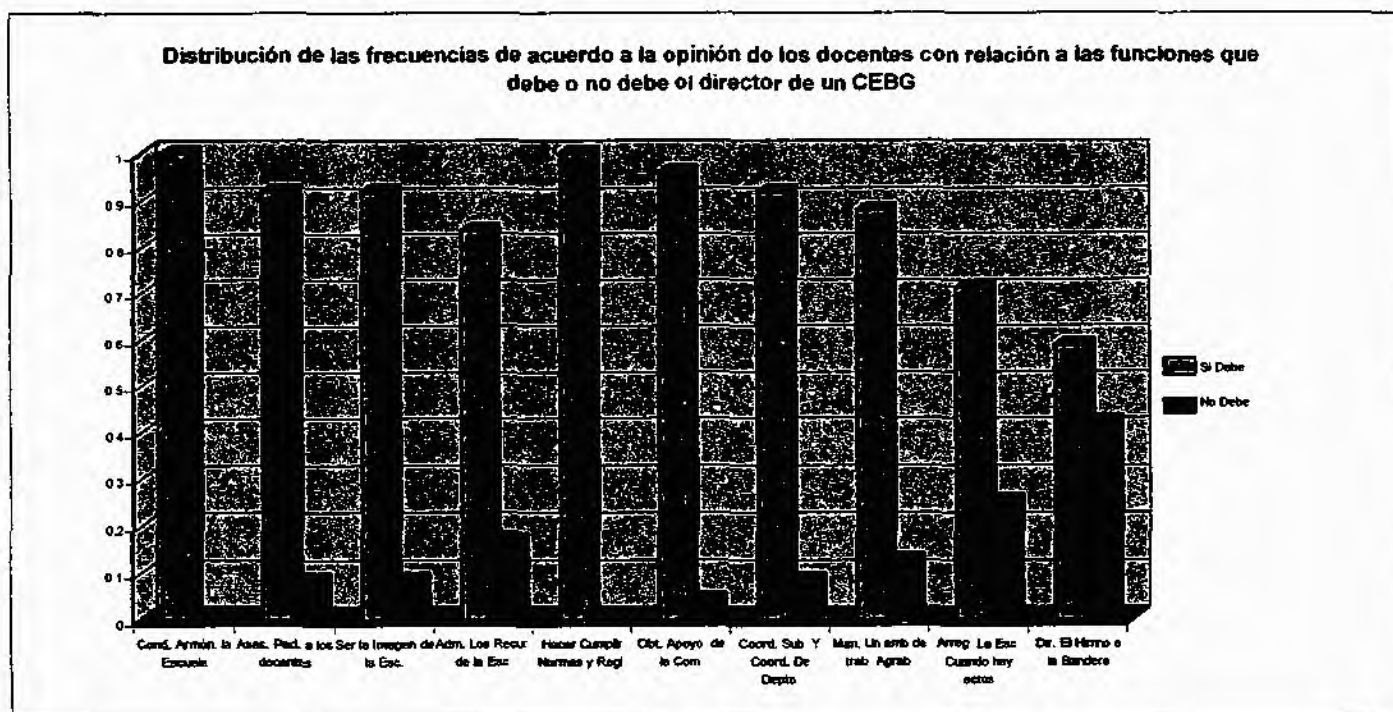
1. El 100% de los encuestados coinciden en que los directores deben hacer cumplir las normas y reglamentos y conducir armónicamente el centro educativo. Por su parte, el 91.7% de la muestra considera que los directores deben asesorar pedagógicamente a los docentes, ser la imagen de la escuela y coordinar con los subdirectores y/o coordinadores de departamentos académicos. Según se observa, ellas son las principales funciones de los directores, de acuerdo a la opinión de sus docentes.
2. Entre las funciones menos relevantes para la atención del director, el 41% opinó que no debe dirigir el himno nacional ni encargarse de arreglar la escuela para los actos culturales, lo cual es una responsabilidad de las comisiones de docentes.

Cuadro N° 5
Opinión de los docentes con relación a las funciones
que debe o no hacer el director de un CEBG

	SI DEBE		NO DEBE	
	Abs	%	Abs	%
Conducir armónicamente la escuela	24	100.0%	0	0.0%
Asesorar pedagógicamente a los docentes	22	91.7%	2	8.3%
Ser la imagen de la escuela	22	91.7%	2	8.3%
Administrar los recursos de la escuela	20	83.3%	4	16.7%
Hacer cumplir las normas y reglamentos	24	100.0%	0	0.0%
Obtener apoyo de la comunidad	23	95.8%	1	4.2%
Coordinar con los subdirectores y coordinadores de departamento	22	91.7%	2	8.3%
Mantener un ambiente de trabajo agradable	21	87.5%	3	12.5%
Arreglar la escuela cuando hay actos	17	70.8%	6	25.0%
Dirigir el estudio a la bandera	14	58.3%	10	41.7%

Fuente: J.A.G., marzo 1999

* Incluye los docentes del P.E. Samaria Sinaí



Análisis del cuadro N° 6

Se les preguntó a los docentes de los CPEBG de San Miguelito sobre el nivel de participación permitido por sus directores en la toma de decisiones para las diferentes actividades del centro educativo. Al respecto el 62.5% de ellos opinó que si se les permite participar, principalmente en los proyectos de la escuela y en la búsqueda de alternativas escolares.

El cuadro evidencia ,además que un 37.5 % de los encuestados opina que los directores no les dan participación en la toma de decisiones.

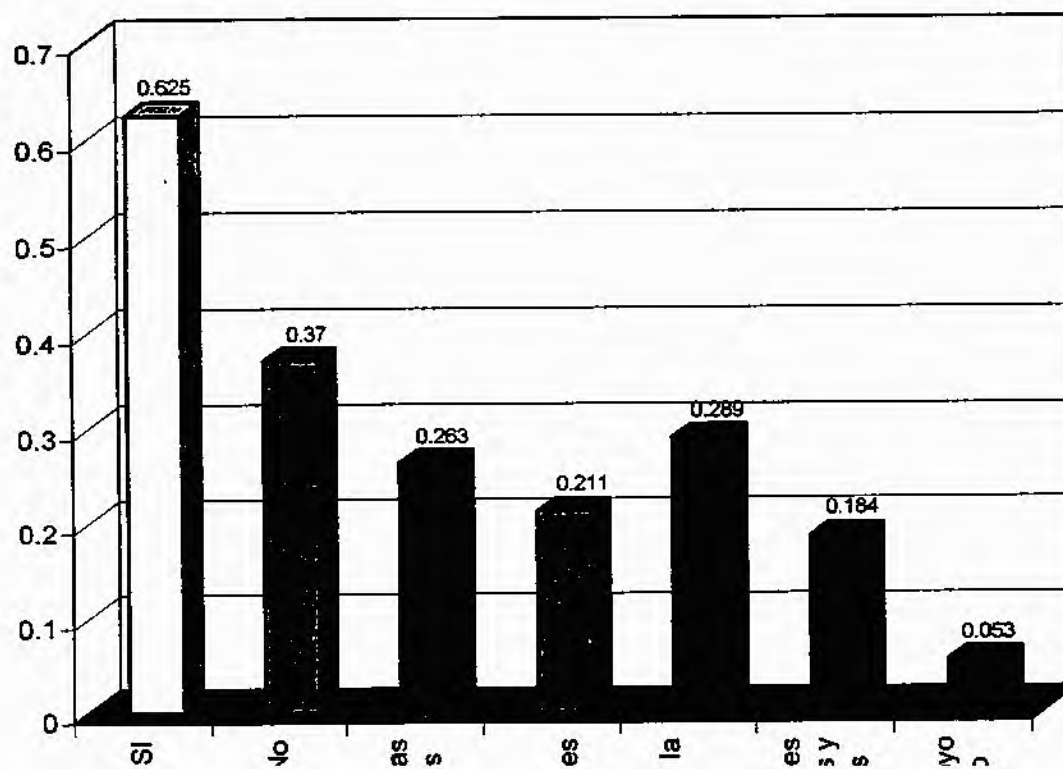
Cuadro N° 6

Opinión de los docentes de los CEBG de San Miguelito con relación a las posibilidades que les brindan los Directores para participar en la toma de decisiones

Respuesta	Frecuencia	%	Alternativas de participación	n	%
Total	24	100.0%		38	100.0%
Si	15	62.5%	Alternativas escolares	10	26.3%
			Actividades extracurriculares	8	21.1%
			Proyectos de la escuela	11	28.9%
			Actividades culturales y deportes	7	18.4%
			Otras de apoyo comunitario	2	5.3%
No	9	37.5%			

Fuente: Investigación realizada en los Centros Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito, marzo de 1999.

Opinión de los docentes de los CEBG de San Miguelito con Relación a las posibilidades que les brindan los directores para participar en la toma de decisiones



Análisis del cuadro N° 7

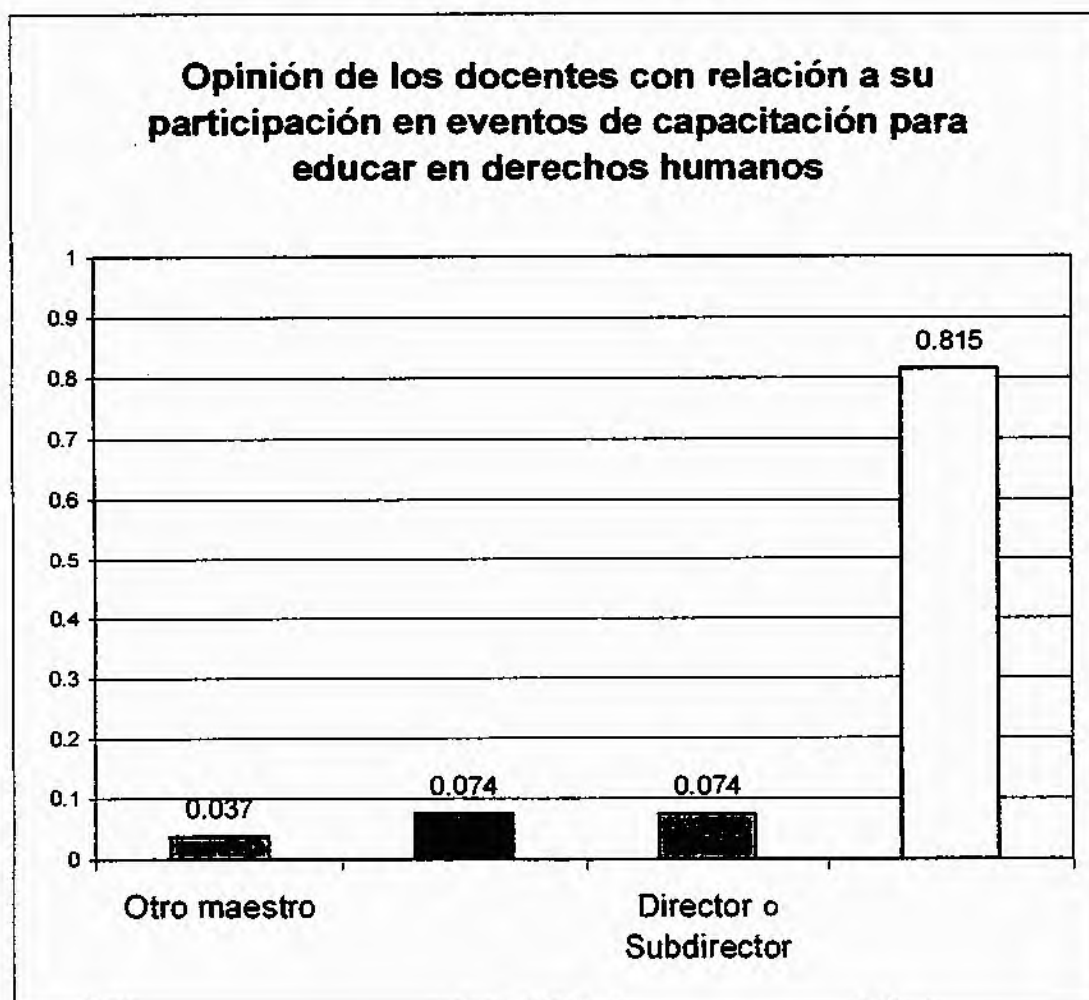
Opinión de los docentes con relación a su participación en eventos de capacitación para educar en derechos humanos.

Se observa en la muestra del estudio que un 62.5% de los educadores opinan que ha participado en diferentes eventos de capacitación sobre derechos humanos, mientras que el 37.5 % sostienen que no ha participado en los mismos. Con relación a las fuentes de información o capacitación sobre este importante tema, el 81.5 % indicaron que fue mediante la auto capacitación y eventos fuera de la escuela (Universidad). Sólo el 7.4% ha recibido orientación al respecto por parte de sus directores y supervisores.

Cuadro N° 7
Opinión de los docentes con relación a su participación
en eventos de capacitación para educar en derechos humanos

Alternativa	Frecuencia	%	Alternativas de participación	Frecuencia	%
Total	24	100.0%		27	100.0%
Si	15	62.5%	Con otro maestro	1	3.7%
			Con el supervisor	2	7.4%
			Con el sub director o director	2	7.4%
No	9	37.5%		22	81.5%
			Por autocapacitación		

Fuente: Investigación realizada en los Centros Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito, marzo de 1999.



Análisis del cuadro N°8

En cuanto a la opinión de los docentes con relación al liderazgo de los directores de los CEBG de San Miguelito a favor de la educación en derechos humanos, el 25% de ellos opinan que tienen poco liderazgo para tal fin.

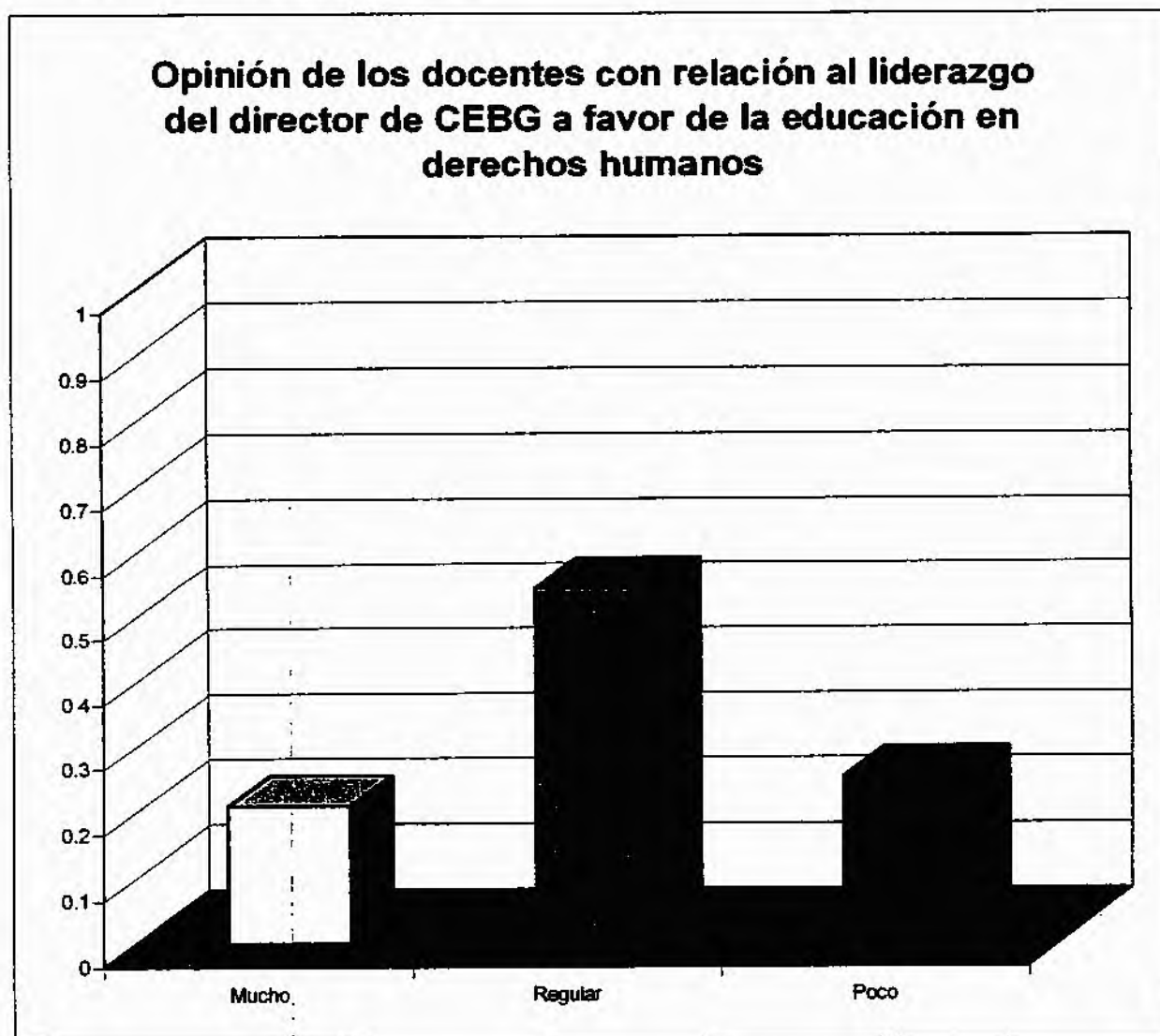
Entre las razones favorables, el 75% de los docentes, señalaron la oportunidad que dan a los directores a los docentes para participar según sus posibilidades, las consultas permanentes que mantienen con la comunidad educativa y algunos cambios o innovaciones administrativas .

Entre las razones no favorables al liderazgo del director, destacan la falta de capacitación en el tema, la poca vivencia de esta forma de vida en la escuela y las posibilidades de conflictos entre docentes y directivos, entre otras.

Cuadro N° 8
Opinión de los docentes con relación al
liderazgo del director del CEBG a favor de la
educación en derechos humanos

Código	Alternativas	Frecuencia	%
Totales	0	24	100.0%
6.1	Mucho	5	20.8%
6.2	Regular	13	54.2%
6.3	Poco	6	25.0%

Fuente: J.A.G., marzo 1999



CUADRO No. 9

PREGUNTA N° 7

VENTAJAS Y LIMITANTES EN LAS CEBG PARA EDUCAR EN
DERECHOS HUMANOS

FAVORABLES	NO FAVORABLES
1. Tratan que los alumnos conozcan otra forma de vida	1. No se da capacitación para los docentes, directivos y padres de familia
2. Hay un personal bien formado	2. La burocracia
3. El director permite al docente, producir según su iniciativa y creatividad	3. Poca coordinación entre educadores
4. Se permite una mejor comunicación	4. A veces el personal que viene del Ministerio no es el más idóneo para este tema
5. Se cumplen los objetivos del nivel integralmente	5. Poca conocimiento del tema
6. La organización de los horarios	6. Cantidad de estudiantes por grupo (32)
7. Buenas relaciones entre los docentes	7. Nombramientos tardíos
8. La responsabilidad	8. Falta de información legal
9. El respeto entre nosotros	9. Falta de programas
10. El centro tiene terreno para construir un aula para esto	10. Faltan materiales didácticos apropiados para este tema
11. Interés en aprovechar todo lo de la modernización	11. Falta de disponibilidad
	12. Algunos seminarios son a la ligera
	13. Poca interés en las cosas
	14. Poca apoyo
	15. Falta de tiempo
	16. Falta de recursos económicos.

Análisis del cuadro N° 9

El mismo permite conocer las ventajas y desventajas, que en opinión de los docentes, existen en los CEBG de San Miguelito para que la dirección escolar pueda impulsar la educación en derechos humanos.

Entre las ventajas existentes se destaca nuevamente que los directores permiten a los docentes producir según su iniciativa y creatividad, las buenas relaciones y respeto entre los docentes, la responsabilidad y el tratar que los alumnos conozcan otras formas de vida.

Con relación a las limitantes existentes será necesario prestar atención a la falta de capacitación para los docentes, directivos y padres de familias sobre este tema mediante personal idóneo, la falta de información legal, la poca coordinación entre educadores y la falta de disponibilidad, entre otras.

CAPITULO V

CAPÍTULO V

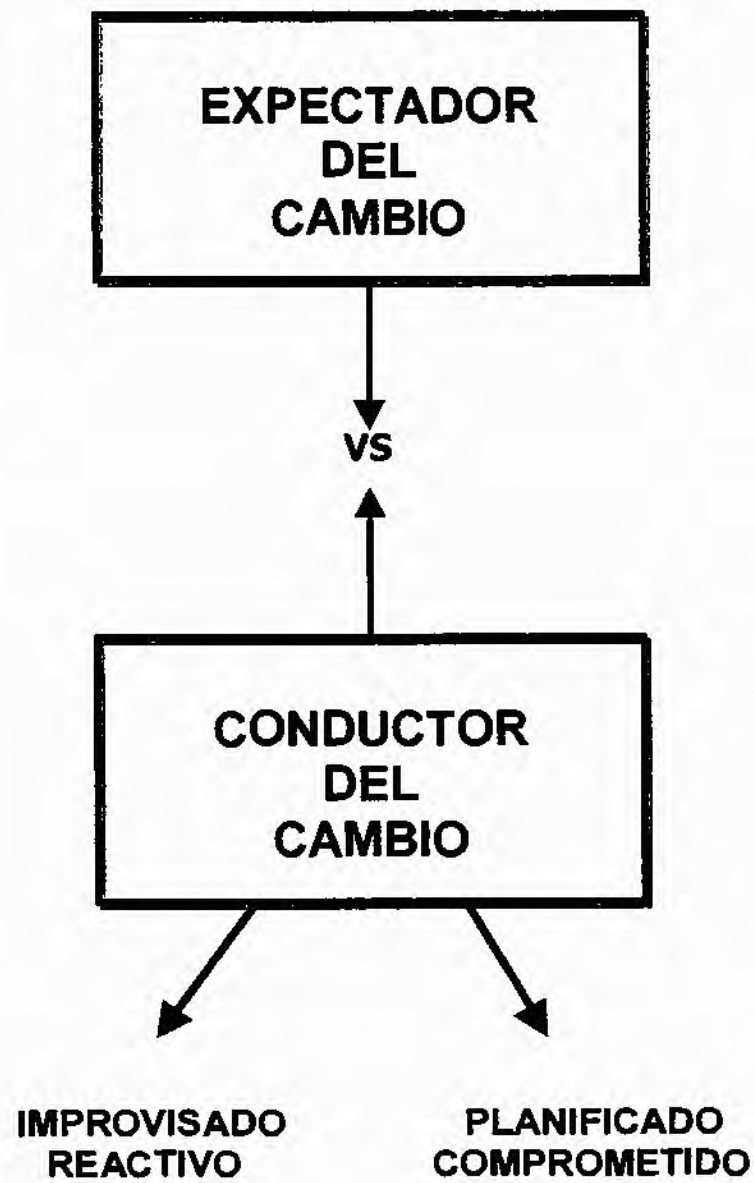
5. DISEÑO Y DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO Y LA EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS.

5.1 Justificación y Diseño del Proyecto Educativo del Centro como Modelo propuesto: “El PEC”.

El incremento de las matrículas escolares, la población docente y con ello, un mayor número de tareas administrativa y pedagógicas en los Centros educativos exige sin lugar a dudas una mayor previsión por parte de los directores . Se trata de una urgente necesidad de superar la planificación basada en el sentido común ya que la demanda es mayor.

Una vía para ello, es el desarrollo de una planificación y gestión de los establecimientos escolares con una visión renovada y participativa de la comunidad educativa, que involucre todos los actores educativos a partir de un objetivo común.

Se trata, indudablemente de que el Director sea parte del cambio y no espectador del mismo.

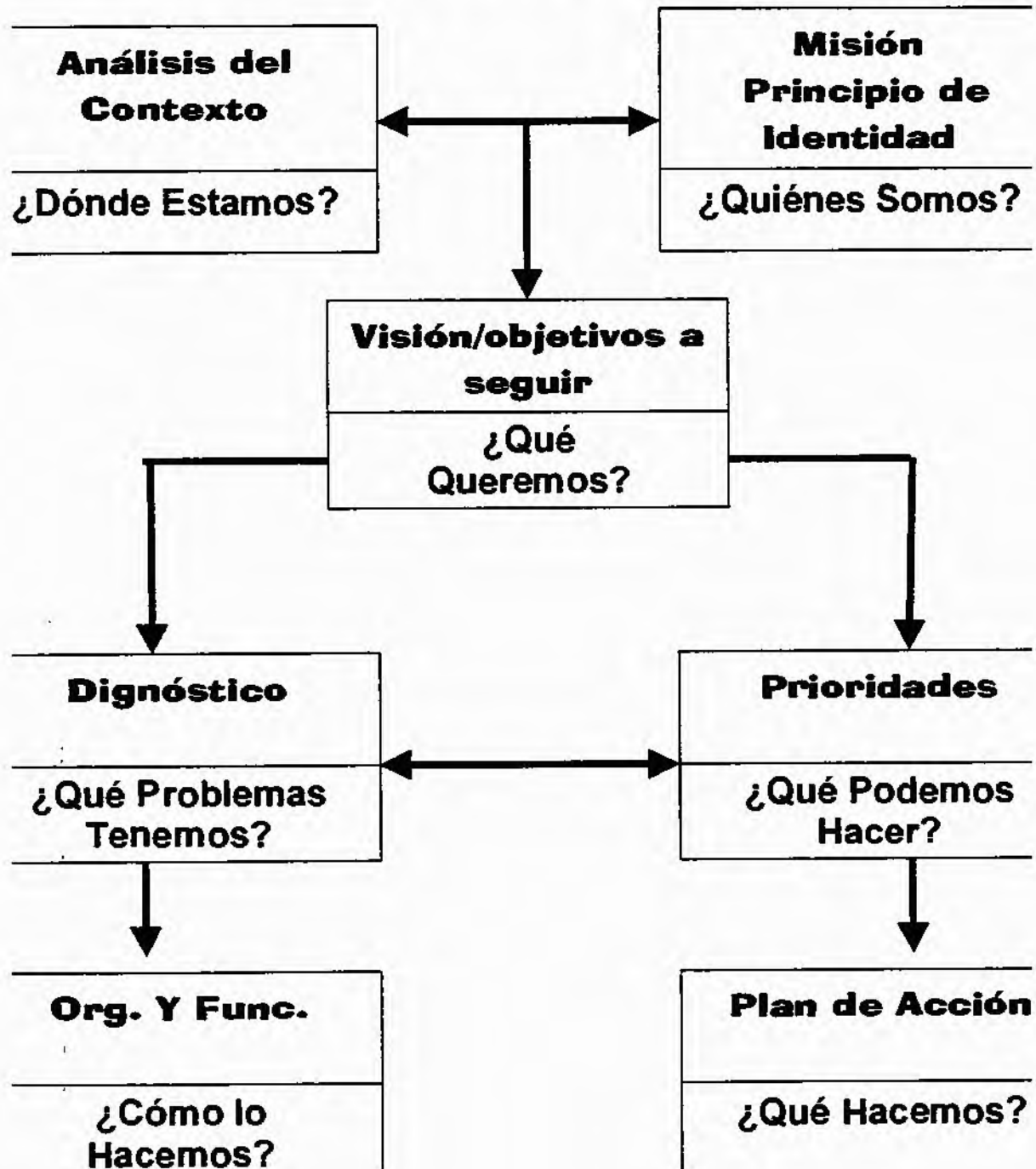


Ante esa realidad y las nuevas tendencias en el campo de la administración y la gerencia, surge la idea del **planeamiento estratégico**, un nuevo estilo aplicable a la gestión escolar de los Centros Pilotos de Educación Básica General.

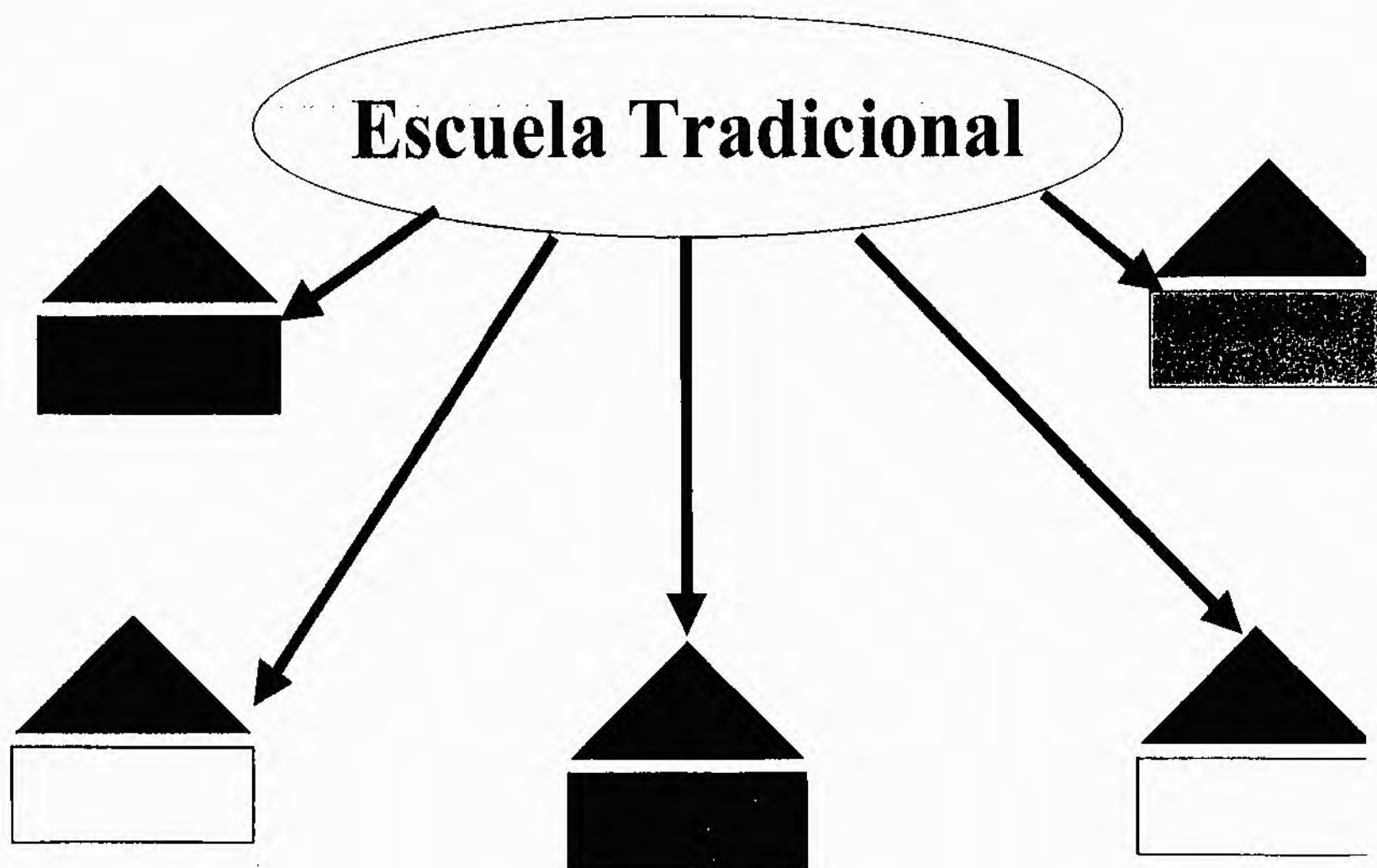
Según Max Fernández, Jorge (PRODE ME-BID, 1998 pág. 34) Se trata de tomar **una visión proactiva**, es decir, un cambio en la perspectiva de cómo se dirige, de la forma en que se ejerce el liderazgo. La actitud proactiva se desarrolla a partir del convencimiento de que el ser humano es sujeto de su propia historia. Es decir, que construye su porvenir mediante una visión de futuro y los esfuerzos que hace para concretizarlas.

En consecuencia, **el Proyecto Educativo del Centro (PEC)** es una alternativa de planificación y gestión que garantiza la adopción de un nuevo estilo de abordar los procesos del currículum, la administración con liderazgo y la planificación educativa basada en un proceso democrático de búsqueda de consensos entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

Proyecto Educativo de Centro (P.E.C.)

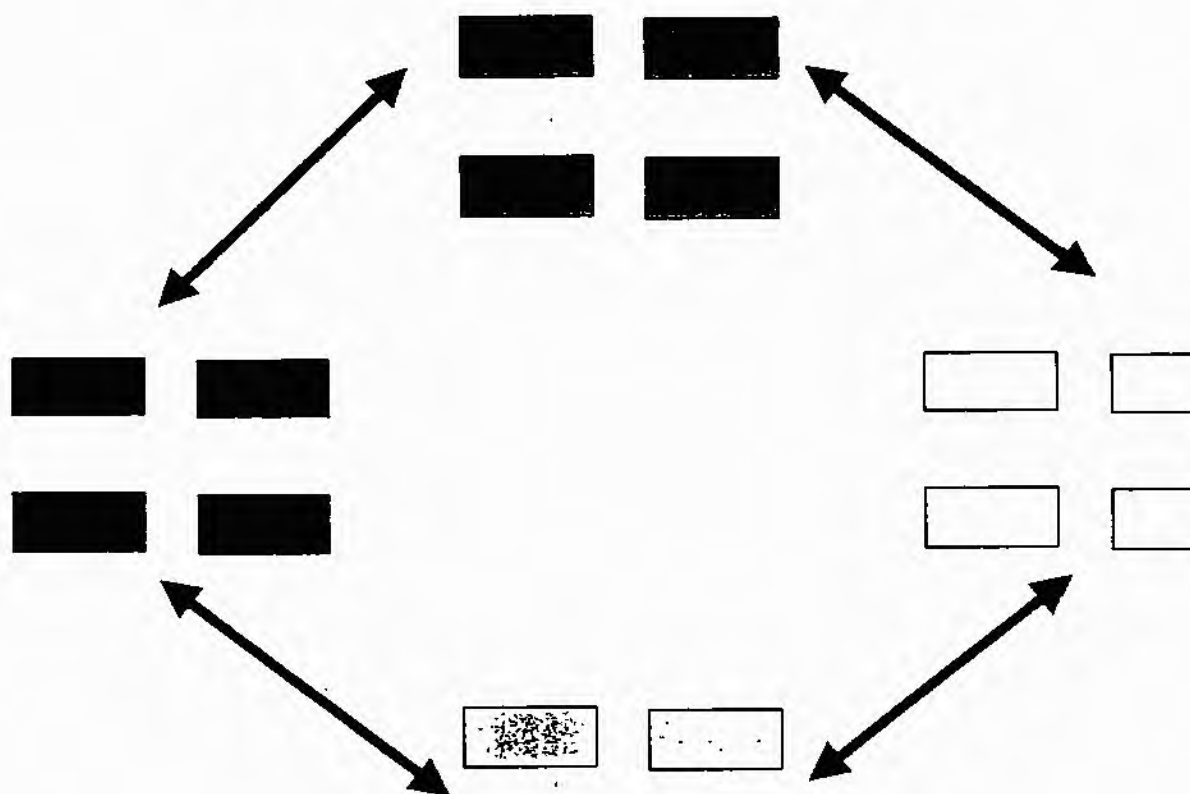


DIRECTOR ANTES DEL PEC



Elaborar y poner en marcha un proyecto educativo del centro (PEC) permite invitar a la participación de la comunidad educativa en la gestión escolar y a compartir las responsabilidades en el grupo para que todos sus miembros tengan la oportunidad de desarrollar sus correspondientes capacidades, a la vez que ello le permite al Director fortalecer su liderazgo en la medida en que contará con un mayor número de respuestas a la difícil labor de la administración escolar, aprovechando al máximo el recurso humano del centro.

DIRECTOR CON EL PEC



Sumado a lo expuesto, debo destacar que la experiencia del PEC se constituye a la vez en un importante vehículo de formación de la comunidad educativa para el logro de mejores niveles de planificación comunitaria y en particular para mejorar la eficiencia y eficacia administrativa y pedagógica para educar en derechos humanos una vez priorizado este tema en el centro educativo.

En función de lo expuesto, la participación de comunidad educativa en la elaboración y desarrollo del proyecto educativo de su centro de Educación Básica favorece los siguientes aspectos de la cultura escolar:

- Permite conocer objetivamente la realidad educativa del Centro.
- Invita al Director a ser el coordinador de un esfuerzo común.
- Ayuda a vivenciar el arte de delegar y favorecer otros liderazgos.
- Fortalece la autoestima, al percibirse toda la comunidad educativa como personas importantes, sintiendo orgullo de sus habilidades para aportar y aprender y saber ser respetado.
- Fortalece el compromiso de cumplir con las obligaciones individuales y colectivas.
- Permite valorar la libertad de pensamiento y expresión.
- Desarrolla las destrezas del enfoque sistémico.
- Promueve el compromiso de modificar las decisiones y actitudes que afecten la colectividad.
- Facilita la cooperación, la búsqueda y cuidado de los recursos.
- Favorece un análisis crítico de la convivencia escolar y comunitaria.
- Promover desde en el PEC la educación en derechos humanos, permite que la base de esta educación se encuentre en la vida misma del Centro Educativo, lo cual tiene mayor significación para todos.

- Permite al director reforzar la solidaridad y gestionar el Centro con visión del contexto social, de las auto expectativas y de las expectativas de los demás frente al grupo y a él.

5.2. Desarrollo e implementación.

Para el desarrollo e implementación de la propuesta presentada se han seleccionado los Centros Piloto de Educación Básica General de San Miguelito, Provincia de Panamá. Ellos son: Jerónimo de la Ossa del corregimiento Amelia D. de Icaza; Josefina Tapia (incluye la Esc. Samaria Sinaí) y Santa Librada del corregimiento de Belisario Porras. En consecuencia es importante tener presente, como marco general, su estructura administrativa, en atención al objeto del estudio, (Ver anexo N°2). Al igual que las cualidades de liderazgo existente entre su personal directivo, lo cual favorecerá el desarrollo de la propuesta.

Para facilitar el diseño y desarrollo del PEC para educar en derechos humanos recomendamos desarrollar objetivamente una fase de diagnóstico pedagógico y administrativo para lo cual se proponen las siguientes etapas: observación y registro del quehacer docente y administrativo, reflexión de la comunidad educativa sobre la cultura de violencia y los antivalores predominantes en el centro educativo como reflejo de la sociedad, intercambio de experiencias pedagógicas en el marco de la cultura escolar para educar en derechos

humanos, reuniones por grados paralelos para identificar las actividades, normas, procesos y demás aspectos que favorecen o limitan la educación en derechos humanos, presentación de resultados en una plenaria de la comunidad educativa, identificar colectivamente el problema y las soluciones que más posibilidades tienen de realizarse desde varios puntos de vista, definición conceptual y operativa de Educación en Derechos Humanos, “desde la escuela que tenemos a la escuela que queremos”.

Se trata, finalmente de desarrollar una visión compartida y motivadora por parte de todos los comprometidos en la acción educativa de los Centros Pilotos de Educación Básica General de San Miguelito a partir de la definición colectiva de la misión propia de su institución teniendo como marco metodológico el planeamiento estratégico aplicado al ámbito escolar según el esquema del PEC presentado en el diseño de la propuesta.

CAPITULO VI

CAPÍTULO VI

6. DISCUSION

6.1. Conclusiones

1. Según opinión de docentes encuestados, el desconocimiento de la pedagogía de los derechos humanos, de convenios, acuerdos y legislaciones que favorece su promoción y enseñanza es una de las principales limitantes para desarrollar este eje transversal en los Centros Piloto de Educación Básica General. Sólo 2 educadores, (7.4%) de la muestra, manifestaron que recibieron orientación sobre este tema por parte de sus directores.
2. Predomina en los Centros Piloto Directores extremadamente ocupados en las tareas administrativas, lo cual limita la supervisión local y especialmente el contacto entre directivos, docentes y los estudiantes en el aula de clases.
3. Una de las principales legislaciones que norma el quehacer de los directivos y docentes en los CPEBG es Decreto No.100 de 1957 que rige desde hace cuarenta y dos (42) años, lo cual se constituye otra limitante (legal) para la gestión administrativa.

4. Es evidente que el personal directivo y los docentes no recibieron en su formación las competencias necesarias para desarrollar el liderazgo ni el manejo pedagógico de los derechos humanos.
5. Sólo el 20.8 % de los encuestados opinan que existe **mucho liderazgo** entre los directores de los Centros Pilotos de EBG de San Miguelito a favor de una educación en derechos humanos, el 54.2% lo estima, como **regular** y un 25% considera que tienen **poco** liderazgo para tal fin.
6. Se requiere de una mayor promoción y toma de decisión institucional y gubernamental para el cumplimiento de las políticas educativas que incrementan la participación activa de la comunidad educativa en la gestión escolar; al igual que para la definición del status y rol del director de un Centro de Educación Básica General.
7. El 97.7% de los docentes encuestados señalaron que **el director** debe asesorar pedagógicamente a los educadores en el aula, y el 100% de la muestra indicó que una de las funciones principales es la de **conducir armónicamente la escuela**.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Frente a las limitantes existentes en la cultura escolar para vivenciar el eje transversal de derechos humanos se recomienda beneficiar a los Centros Piloto de EBG de San Miguelito con su integración a la RED de docentes promotores en derechos humanos coordinada por la Dirección General de Educación en el marco del convenio entre el Ministerio de Educación y el Instituto Interamericano de Derechos Humanos. A la vez es necesario dar a conocer la Ley No.2 de 1984, la Ley No.15 de 1990 y especialmente, el artículo 241 de la Ley No.34 de 1995 entre otras, referidas a la educación en derechos humanos. Es urgente ofrecer capacitación docente y administrativa para el manejo pedagógico del tema.
2. Se requiere incrementar el personal de apoyo administrativo para fortalecer el liderazgo pedagógico del director y revisar las funciones de su competencia a fin de lograr una mejor distribución del tiempo procurando un mayor contacto con el personal docente y los estudiantes en el aula de clase.
3. Se requiere actualizar lo antes posible la legislación escolar vigente, (Decreto 100 de 1957), fundamentándola en la GESTIÓN ESCOLAR y

fortalecer la participación activa de la comunidad educativa en el centro escolar a través de los Proyectos Educativos de Centro (PEC), como parte fundamental del Proyecto Educativo Regional y Nacional.

4. Se recomienda para la vivencia del eje transversal de derechos humanos, brindar las capacitaciones pertinentes a cada nivel educativo y que se de prioridad al tema como parte del PEC, lo cual indudablemente servirá para fortalecer el liderazgo del director.
5. Se recomienda a los directivos de los 110 centros pilotos tener en cuenta que el líder se hace, por lo que urge la motivación pertinente al caso, lo cual sumado al PEC como estrategia administrativa para garantizar un esfuerzo educativo común, permitirá la activa participación de la comunidad educativa y especialmente el ambiente requerido para gestionar el Centro a favor de la educación en derechos humanos.
6. Es necesario tener presente que la gestión escolar con liderazgo para educar en derechos humanos, además de apoyarse en los PROYECTOS EDUCATIVOS DEL CENTRO (PEC), requiere el justo reconocimiento salarial al desempeño profesional del Director de un CEBG a quienes les corresponde velar por la participación y compromiso de toda la comunidad educativa frente a los retos de la demanda social y en particular, de la modernización de la educación para la promoción de una cultura de paz.

BIBLIOGRAFIA .

ARIAS, F. 1980 Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México. 524 págs.

ARAUZ, J. y ARAÚZ, H. 1996 Metodología de la Investigación. Guía práctica para elaborar propuestas de tesis de grado. USMA. Panamá , 137 págs.

BERNAL, J.B. 1997. Propuesta para la implementación y desarrollo de la Educación Básica General. Ministerio de Educación. Panamá, 255 págs.

CAJAR, L. 1998. La Planificación Estratégica: Herramienta para la transformación de la escuela a través del proyecto educativo institucional. Panamá. 109 págs.

CANALES,F.,ALVARADO, L., y PINEDA, E. 1994 Metodología de la Investigación. Noriega Editores, México. 326 págs.

CÉSPEDES, N. 1998. La Escuela y los Derechos Humanos en los Niños y las Niñas. Ponencia presentada a la Red de Promotores en Derechos Humanos, M.E. Panamá. 21 págs

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ de 1972. 1995. Texto de acuerdo a la Gaceta Oficial 22 796. Editorial Instituto de Estudios Políticos e Internacionales. Panamá. 160 págs.

CHANDLER, V. de 1998. La Gestión Eficaz y Eficiente: Condición Básica para la Transformación de la Escuela. M.E., ICASE, AECl, CENEC. Panamá. 91 págs.

DUEÑAS, C., e HIDALGO, L. 1997 Gestionar la escuela. UNICEF., Perú. 98 págs.

FERNÁNDEZ, J.M. en PRODE ME-BID. 1998. Institución. Perspectiva y Planeamiento. EL PEC como instrumento de desarrollo institucional. Panamá, 72 págs.

GARCIA, J. 1988 La enseñanza primaria en el umbral del siglo XXI. Santillana. España. 316 págs.

GRENARD, J. 1996 Experiencia institucional y propuesta metodológica para la inserción y la promoción de los derechos humanos en el sistema educativo panameño. Comité Panameño por los Derechos Humanos. Panamá. 25 págs.

GRENARD, J. 1998 El Eje transversal de Derechos Humanos. Ministerio de Educación. Panamá. 35 págs.

HERRERA, M. 1996 Informe Técnico de la Segunda Reunión de Secretarios Nacionales de la Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. Honduras, C.A. 56 págs.

HONON, V de y SALAZAR, A. 1994. Educación para la Democracia. Guía Didáctica. Ministerio de Educación y el Centro Educativo para la Democracia. Managua, Nicaragua, C.A. 210 págs.

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LIDERAZGO La Nueva Clase Dirigente, Líderes Siglo XXI, Centro Tecnológico ARE, Panamá 1998, 31 páginas.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS 1996. La Democracia y la Escuela. Módulo de Educación Cívica y Derechos Humanos. UCA, San Salvador. 55 págs.

LOPEZ, L. 1995. Trabajos de graduación e informes. 5° edición Panamá. 126 págs.

MINISTERIO DE EDUCACION-PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO M.E/BID.1998 El Director del Centros de Educación Básica General, funciones, perfil y propuesta para su capacitación. Panamá, 98 págs.
TAREA.1997. Programa Abierto de Formación en Gestión de la Educación, Módulo N°1 Dirección Educativa. Perú. 75 págs.

MAGENDZO, A. 1996. Curriculum, Educación para la Democracia en la Modernidad. Ediciones Antropos Ltda. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 325 págs.

MINISTERIO DE EDUCACION. 1996 Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña. 1997-2006. (síntesis preliminar). Impresora Educativa del Ministerio de Educación. Panamá. 69 págs.

MINISTERIO DE EDUCACION. 1996. Marco Curricular de Educación para la Democracia de la República de Nicaragua. Tercera edición, producciones EMCOR. Managua, Nicaragua. C.A., 225 págs.

MINISTERIO DE EDUCACION. 1995. Ley 34 de 6 de julio de 1995. “ Por la cual se modifica y subroga la Ley 47 Orgánica de Educación de 1946”. Impresora Educativa. Panamá. 115 págs.

MINEDUC-PNUD 1993 Supervisión de la Educación en Panamá. Panamá. 100 págs.

MORENO, E. 1997. El Rol del Docente en la Modernización de la Educación Panameña. Mesa redonda sobre modernización de la educación. CRU - Panamá Oeste. Panamá. 18 págs.

OSGOOD, W. 1994 Bases del Éxito en la gerencia de empresas. Editorial Norma. 275 págs.

PÉREZ, C. 1995 Bases del Éxito en la Gerencia de Empresas. Editorial Norma, 275 págs.

POSTER, C. 1998 Dirección y gestión de los centros educativos. Ediciones Anaya, 5ª edición. España. 189 págs.

PRODE ME-BID. 1999 ¿Dónde estamos, Quiénes somos, Hacia dónde vamos. Módulo N°1 del taller para directores de los Centros Pilotos de EBG. Panamá. 59 págs.

RODRIGUEZ, M. 1994 Liderazgo, Desarrollo de Habilidades Directivas. Serie de Capacitación Integral N° 6. Editorial El Manual Moderno, S.A. México. 90 págs.

RICHARDS, E. 1998. La Dirección Escolar. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Panamá, 65 págs.

UNESCO - ANSERPA. 1995. Memoria del Vº Congreso Nacional de Supervisores de Educación. Panamá. 47 págs.

UNESCO 1995. Las Naciones Unidas y los derechos humanos. 1945-1995. Departamento de Informaciones Públicas. Nueva York. 580 págs.

UNESCO 1996 Guía Metodológica para Educar en Derechos Humanos. Guatemala. 125 págs.

UNICEF – TAREA 1996. Educar para la Vida. Perú. 133 págs.

UNIVERSIDAD DE PANAMA – ICASE. 1998 Proyecto Gerencia Educativa de Capacitación de Directivos del Sistema Educativo. Panamá. 47 págs.

UNIVERSIDAD DE PANAMA-ICASE. 1981. Micro planificación Educativa. Curso de capacitación para Directivos de escuelas primarias oficiales de la Provincia de Panamá. Módulo N° 2. Panamá. 98 págs.

ANEXOS

1. Convenio de asistencia técnica entre el Ministerio de Educación y el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (ME-IIDH) 1999-2000.
2. Estructura organizativa del Centro de Educación Básica General.
3. Resuelto No.114 de 19 de febrero de 1998 “Por el cual se crea la Unidad de Supervisión Educativa”.
4. Decreto Ejecutivo No.31 de 18 de marzo de 1998 “Por el cual se implementan los Centros Piloto de Educación Básica General, como base experimental, en el Ministerio de Educación.
5. Resuelto No.288 de 14 de abril de 1998 “Procedimiento para la selección del personal directivo”.
6. Instrumentos.

IIDH
 APARTADO POSTAL 10081
 1000 SAN JOSÉ, COSTA RICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS
 INSTITUT INTER-AMÉRICAIN DES DROITS DE L'HOMME
 INSTITUTO INTERAMERICANO DE DIREITOS HUMANOS
 INTER-AMERICAN INSTITUTE OF HUMAN RIGHTS

Presidente
 PEDRO NIKKEN

Director Ejecutivo
 JUAN E. MÉNDEZ

CONVENIO DE COOPERACION TECNICA ENTRE EL
 INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS
 Y EL MINISTERIO DE EDUCACION DE PANAMA

Entre el Instituto Interamericano de Derechos Humanos, representado por su Director Ejecutivo Juan E. Méndez y el Ministerio de Educación Pública de Panamá, representado por el Ministro de Educación, Dr. Pablo Antonio Thalassinos, en adelante llamados el Instituto y el Ministerio respectivamente.

CONSIDERANDO

Que el Instituto Interamericano de Derechos Humanos es una entidad internacional autónoma, de naturaleza académica, con capacidad y personalidad jurídica plenas, internacionales e internas, que sean necesarias para la enseñanza, investigación y promoción de los Derechos Humanos y de todas las disciplinas a ellos relativas.

Que el Instituto Interamericano está ejecutando un Proyecto de carácter latinoamericano, tendiente a ofrecer a los educadores material didáctico y capacitación aplicada y abarcativa en materia de Derechos Humanos, que facilite el trabajo en el aula, el cual está condicionado al apoyo financiero de la cooperación internacional.

Que el Ministerio de Educación es el organismo normativo del sistema educativo nacional, encargado de planificar y ejecutar la actividad educativa del país.

Que ambas instituciones están interesadas en dar respuesta a los acuerdos tomados durante la VII Conferencia Iberoamericana de Educación "La Educación y los Valores Éticos de la Democracia", realizada en Mérida, Venezuela, los días 25 y 26 de septiembre de 1997.

Que ambas instituciones tienen interés por mantener la cooperación técnica especializada iniciada en el año 1993 y ratificada el 17 de marzo de 1995.

Que ambas instituciones tienen una relación con la comunidad educativa y que comparten el interés en formar individuos útiles a la sociedad y capaces de afrontar

los retos del futuro, acuerdan suscribir el presente Convenio que regirá por las siguientes cláusulas:

Artículo Primero. Los Objetivos del presente Convenio son:

- a. Dar continuidad a los mecanismos de cooperación técnica especializada entre el Ministerio y el Instituto en lo relativo a la participación en el Proyecto Centro de Recursos Educativos.
- b. Desarrollar trabajos conjuntos para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos en el cumplimiento de metas específicas.
- c. Fortalecer la vigencia y el desarrollo de los Derechos Humanos en el sistema educativo de Panamá.
- d. ~~Fomentar el intercambio de experiencias en materia de educación en Derechos Humanos entre los países de América Latina y en especial con los países centroamericanos~~

Artículo Segundo. Obligaciones a cargo del Instituto

- a. Capacitar en aspectos teóricos y metodológicos de los derechos humanos a grupos de educadores panameños que se constituyan en agentes multiplicadores de conocimientos.
- b. Elaborar y distribuir material didáctico en derechos humanos que apoye la labor del docente y capacitar en s
- c. Colaborar en la constitución de una red de educación en derechos humanos que facilite el intercambio de experiencias y conocimientos, tanto a nivel nacional como centroamericano.

Artículo Tercero. Obligaciones a cargo del Ministerio

- a. Proporcionar las facilidades que estén a su alcance para la realización de las tareas que demande la prosecución de los objetivos del presente convenio.
- b. Facilitar la participación de educadores durante las diferentes actividades programadas para la capacitación.

CONVENIO DE COOPERACION TECNICA ENTRE EL
INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS Y EL
MINISTERIO DE EDUCACION DE LA REPUBLICA DE PANAMA

Entre quienes suscriben, a saber, MARCO ANTONIO ALARCON PALOMINO, varón, panameño, mayor de edad, con cédula de Identidad personal número 5-5-566, actuando en nombre y representación del MINISTERIO DE EDUCACION de la República de Panamá, quien para los efectos de este Convenio se denominará en lo sucesivo EL MINISTERIO y por la otra, SONIA PICADO SOTELA, en su condición de Directora Ejecutiva del INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS, quien para los efectos de este Convenio se denominará en lo sucesivo EL INSTITUTO;

CONSIDERANDO:

Que el Instituto Interamericano de Derechos Humanos es una entidad Internacional autónoma, de naturaleza académica, con capacidad y personalidad Jurídica plenas, Internacionales e Internas, dedicada a la enseñanza, Investigación y promoción de los derechos humanos y de todas las disciplinas inherentes a ellos.

Que el Instituto desarrolla un Proyecto de carácter latinoamericano tendiente a crear un Centro de Recursos Educativos a fin de ofrecer a los profesores material didáctico y capacitación en materia de Derechos Humanos, que facilite el trabajo en el aula. En una primera etapa estará dirigido a los profesores de las asignaturas del área de Ciencias Sociales de la educación secundaria.

Que el Ministerio de Educación es el organismo rector del sistema educativo nacional, encargado de planificar, supervisar y ejecutar la actividad educativa del país.

Que ambas Instituciones tienen una relación con la comunidad educativa y comparten el interés en formar individuos útiles a la sociedad, capaces de afrontar los retos del futuro.

Por consiguiente:

ACUERDAN:

ARTICULO PRIMERO: Objetivos del Convenio.

Los objetivos del presente Convenio son:

- a. Establecer los mecanismos de cooperación técnica especializada entre EL MINISTERIO Y EL INSTITUTO en lo relativo a la participación en el Proyecto Centro de Recursos Educativos.
- b. Desarrollar trabajos conjuntos para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos en el cumplimiento de metas específicas.
- c. Fortalecer la vigencia y el desarrollo de los Derechos Humanos en el sistema educativo de Panamá.
- ch. Fomentar Intercambio en materia de educación en Derechos Humanos con los países de América Latina y en especial con los países centroamericanos.

ARTICULO SEGUNDO: Obligaciones a cargo de EL INSTITUTO:

- a. Recopilar material didáctico sobre enseñanza de los Derechos Humanos y elaborar un catálogo que permita intercambiar y distribuir los materiales, entre los profesores de los países de América Latina.
- b. Preparar un directorio de organizaciones involucradas en la educación en Derechos Humanos.
- c. Producir un paquete básico de material impreso para profesores de las asignaturas del Área de Ciencias Sociales de la Educación Secundaria, que facilite su labor docente. El paquete básico estará vinculado con el currículum escolar vigente.
- ch. Capacitar en el campo de los Derechos Humanos y en el uso del paquete básico a los profesores que utilicen el material didáctico.

ARTICULO TERCERO: Obligaciones a cargo de EL MINISTERIO:

- a. Proporcionar las facilidades que estén a su alcance para la realización de las tareas que demande el logro de los objetivos del presente Convenio.
- b. Encargar a la Dirección Nacional de Educación, la coordinación con EL INSTITUTO. Para tal efecto EL MINISTERIO asignará el personal técnico especializado en el Area de Ciencias Sociales.
- c. Facilitar la participación de profesores de las asignaturas del Area de Ciencias Sociales, durante las diferentes actividades programadas para la prueba, capacitación y puesta en marcha del Proyecto.
- ch. Realizar sesiones periódicas con los responsables del currículum y de los materiales didácticos para que participen en las tareas inherentes al avance y ejecución del Proyecto.
- d. Facilitar las instalaciones requeridas para las Jornadas de trabajo de los equipos responsables de la ejecución del Proyecto.
- e. En general, brindar apoyo y cooperación a EL INSTITUTO en los campos de Interés común.

ARTICULO CUARTO: Modo de Operación.

- a. Este Convenio se pondrá en ejecución mediante la concreción de acciones específicas establecidas en el Proyecto.
- b. La ejecución del Convenio estará a cargo de la Dirección Nacional de Educación, por parte del MINISTERIO o su delegado. Por parte de EL INSTITUTO corresponderá a su Directora Ejecutiva o a quien ella delegue.

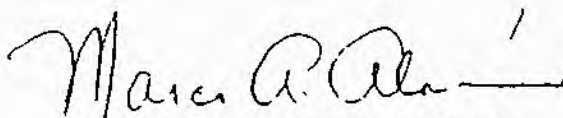
ARTICULO QUINTO: Formas de Cooperación.

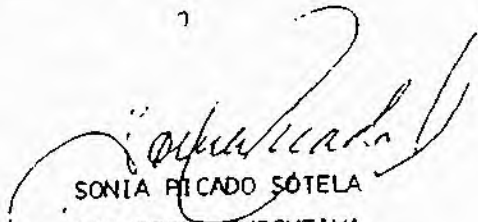
Cualquier otra forma de cooperación específica, no prevista en este Convenio podrá ser acordada mediante la aprobación de propuestas de trabajo, por las partes suscriptoras de este Convenio.

ARTICULO SEXTO: Validez y Duración.

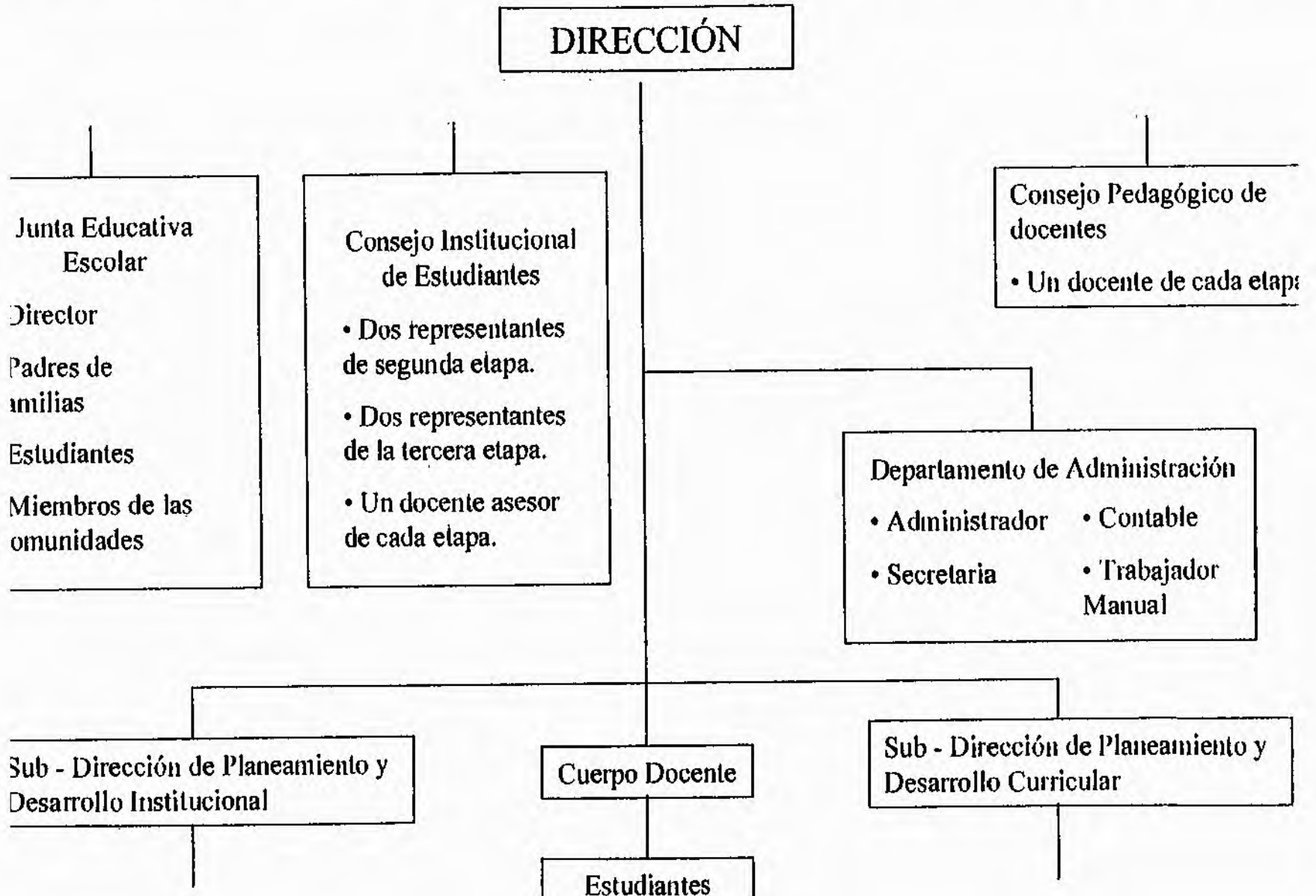
El presente Convenio, entrará en vigor a partir de la fecha de su firma; tendrá una duración de dos (2) años contados a partir de tal fecha y podrá ser prorrogado de común acuerdo entre las partes, manifestado por escrito.

En fe de lo cual, los representantes del MINISTERIO DE EDUCACION y el INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS, firman de común acuerdo y en aceptación de todas las cláusulas del presente Convenio, en dos (2) ejemplares de igual tenor y validez, en la ciudad de Panamá, a los 23 días del mes de *Septiembre* de mil novecientos noventa y tres (1993).


 MARCO ANTONIO ALARCÓN PALOMINO
 MINISTRO DE EDUCACION


 SONIA RICADO SÓTELA
 DIRECTORA EJECUTIVA
 DEL INSTITUTO INTERAMERICANO
 DE DERECHOS HUMANOS.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA GENERAL



ANEXO No 3

REPÚBLICA DE PANAMÁ

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

RESUELTO No. 114

Panamá, 19 de febrero de 1998

POR EL CUAL SE CREA LA UNIDAD DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA NACIONAL.

EL MINISTRO DE EDUCACIÓN
en uso de sus facultades legales,

CONSIDERANDO:

Que el artículo 287 de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación; adicionado por la Ley 34 de 6 de julio de 1995, establece que el objetivo prioritario de la Supervisión Nacional, es el mejoramiento del proceso de enseñanza, en todos sus aspectos, para el logro de los objetivos y metas del sistema educativo, en beneficio del desarrollo nacional;

Que la supervisión educativa se deberá caracterizar por el uso de enfoques y técnicas innovadoras, científicas y creativas para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza, con eficiencia y equidad, de acuerdo con los desafíos de la modernización educativa;

Que las nuevas políticas de modernización y descentralización educativa demandan la existencia de un sistema de supervisión, con una visión integradora, que se desarrolle en los distintos niveles del sistema educativo (nacional, regional y local) con el fin de orientar la ejecución de los procesos educativos que se desarrollan a nivel institucional y de aula;

Que la supervisión educativa es el nivel de acción responsable de los procesos de investigación, planeamiento y desarrollo curricular, asesoría y capacitación al docente y evaluación del proceso de enseñanza;

Que las nuevas demandas educativas exigen una redefinición del papel de la supervisión educativa nacional;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1. Crear la Unidad de Supervisión Educativa Nacional, responsable del Sistema Nacional de Supervisión, en correspondencia con la política de descentralización y mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, que impulsa el Ministerio de Educación.

ARTÍCULO 2. El Sistema Nacional de Supervisión tendrá como procesos fundamentales: la investigación, planeamiento y desarrollo curricular, asesoría y capacitación al docente y evaluación.

ARTÍCULO 3. La Unidad de Supervisión Educativa Nacional estará adscrita a la Dirección General de Educación del Ministerio de Educación.

ARTÍCULO 4. La Unidad de Supervisión Educativa Nacional estará integrada por un coordinador responsable y los supervisores nacionales de las diversas especialidades que presten servicio en el Ministerio de Educación.

ARTÍCULO 5. La Unidad de Supervisión Educativa Nacional tendrá las funciones siguientes:

- a. Diseñar, planificar y desarrollar el Plan Nacional de Supervisión;
- b. Colaborar en el proceso de transformación curricular que se realiza en las diversas escuelas y comunidades del país;
- c. Participar en la evaluación periódica del rendimiento académico del sistema educativo;
- d. Colaborar en la evaluación y mejoramiento de la eficacia de las estrategias, procesos y resultados de la supervisión educativa regional e Institucional;
- e. Investigar los factores que actúan sobre el acceso, prosecución y promoción de los alumnos en su correspondiente nivel de enseñanza y proponer y dar seguimiento a las acciones que contribuyan a mejorar la eficiencia de estos procesos;
- f. Proponer lineamientos y normas generales para la correcta realización de la evaluación de los aprendizajes, en el marco de los planes y programas de estudio vigentes;
- g. Promover la formulación de proyectos sobre experiencias educativas innovadoras y colaborar en su ejecución, seguimiento y evaluación;
- h. Colaborar con el diseño, ejecución y seguimiento de programas y acciones de capacitación de docentes, directores y supervisores en las diversas regiones educativas del país;
- i. Divulgar a la comunidad educativa resultados de nuevas experiencias e innovaciones pedagógicas, mediante el empleo de medios diversos;
- j. Promover y apoyar la realización de eventos educativos, científicos y culturales a nivel nacional, que contribuyan a la formación integral del estudiante;
- k. Promover acciones que contribuyan a mejorar la participación de los diversos actores sociales en la educación y a estrechar las relaciones entre la escuela y la comunidad;
- l. Asesorar en la identificación, adquisición y uso creativo de recursos para los aprendizajes;
- m. Apoyar en otras acciones que determine la ley y las instancias superiores.

ARTÍCULO 6. Este Resuelto empezará a regir a partir de la fecha de su firma.

COMUNIQUESE Y CÚMPLASE.


HÉCTOR PEÑALBA
Viceministro


PABLO ANTONIO THALASSINÓS
Ministro de Educación

REPÚBLICA DE PANAMÁ
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

DECRETO EJECUTIVO N° 21
(de 18 de marzo de 1998)



REGISTRADO

POR EL CUAL SE IMPLEMENTAN LOS CENTROS PILOTOS DE EDUCACIÓN BÁSICA GENERAL, COMO BASE EXPERIMENTAL, EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA,
en uso de sus facultades constitucionales y legales,

CONSIDERANDO:

Que el artículo 294 de la Ley 47 de 1946, modificada por la Ley 34 de 6 de julio de 1995, señala que el Ministerio de Educación es el responsable de llevar a cabo la planificación dirigida que pondrá en ejecución, de manera progresiva, la estructuración del sistema educativo panameño;

Que el referido artículo de la Ley 47 de 1946, modificada por la Ley 34 de 6 de julio de 1995, dispone que la aplicación de los nuevos planes y programas de estudio, como base experimental, se iniciará con proyectos pilotos en las distintas etapas y niveles del sistema educativo;

Que la implementación e instrumentación de los centros pilotos de Educación Básica General, como base experimental, hace necesario establecer un régimen normativo especial de planificación administrativa, recursos humanos, académicos y curriculares;

Que es función del Órgano Ejecutivo reglamentar las leyes para el logro de los objetivos con eficacia y eficiencia;

DECRETA:

ARTÍCULO 1. Implementar los Centros Pilotos de Educación Básica General, como base experimental, en el Ministerio de Educación.

ARTÍCULO 2. Los Centros Pilotos se establecerán en las Regiones Escolares de Bocas del Toro, Coclé, Colón, Chiriquí, Darién, Herrera, Los Santos, Panamá Centro, Panamá Oeste, San Miguelito y San Blas.

ARTÍCULO 3. En la Región Escolar de Bocas del Toro los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Escuela República de Nicaragua / Rogelio J. Ibarra
2. Escuela Cusapín / Primer Ciclo Cusapín
3. Escuela Santa Catalina
4. Escuela Finca 62
5. Escuela Valle de Riscó
6. Escuela Guabito / Primer Ciclo Guabito
7. Escuela Nievécita
8. Escuela Punta Peña / Primer Ciclo Chiquil Grande
9. Escuela Bisira / Primer Ciclo Bisira
10. Escuela El Norteño



ARTÍCULO 4. En la Región Escolar de Coclé los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Escuela República Dominicana / Primer Ciclo Salomón Ponce Aguilera
2. Escuela La Compañía / Primer Ciclo El Valla
3. Escuela La Guía de Oriente/Primer Ciclo Rio Hato
4. Escuela Salomón Ponce Aguilera / Primer Ciclo San Juan de Dios
5. Escuela José Nadal Silva
6. Escuela El Copé/ Primer Ciclo El Copé
7. Escuela Angel Guardia
8. Escuela España
9. Escuela Olá/Primer Ciclo San Roquito
10. Escuela Juan Demóstenes / Primer Ciclo Pocrí
11. Escuela Primaria Alejandro Tapia
12. Federico Zúñiga / Primer Ciclo San Antonio
13. Escuela Clella F. De Martínez
14. Escuela Primaria Víctor Pérez / Primer Ciclo José de los Reyes Vásquez
15. Escuela Pablo Aizamora
16. Escuela San Pedro
17. Escuela Mercedes Bustamante / Primer Ciclo Toabre
18. Escuela Primaria de Santa Rita / Primer Ciclo de Santa Rita

ARTÍCULO 5. En la Región Escolar de Colón los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Escuela Cristóbal Colón
2. Escuela Carlos Clement
3. Escuela Elisa Viuda de Garrido/Primer Ciclo Elisa Viuda de Garrido
4. Escuela Adelaida de Herrera/Primer Ciclo Escobal
5. Escuela Luis Jiménez
6. Escuela de Salamanca
7. Manuel Urbano Ayarza
8. Escuela Coclesito / Primer Ciclo de Coclesito

9. Escuela Jacoba Urriola de Solís / Primer Ciclo Portobelo Santa Isabel
10. Escuela José I. Herrera / Primer Ciclo José I. Herrera

ARTÍCULO 6. En la Región Escolar de Chiriquí los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Escuela Divalá / Primer Ciclo Divalá
2. Escuela Paso Canoas Internacional / Primer Ciclo Paso Canoas
3. Escuela Aserrio / Primer Ciclo de Aserrio
4. Escuela Cerro Punta
5. Escuela Santa Marta
6. Primaria de Volcán / Primer Ciclo Secundario de Volcán
7. Escuela Antonio José de Sucre
8. Escuela San Mateo / Primer Ciclo de Francia
9. Escuela Elisa Chiari / Primer Ciclo Estados Unidos de América
10. Escuela Primaria de San Félix / Primer Ciclo de San Félix
11. Escuela Cerro Viejo / Primer Ciclo Cerro Viejo
12. Escuela de Chichica / Primer Ciclo de Chichica

ARTÍCULO 7. En la Región Escolar de Darién los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Escuela Eugenio A. Pérez / Primer Ciclo Alejandro Castillo
2. Escuela Primaria Sambú / Primer Ciclo Sambú
3. Escuela José del C. Majía / Primer Ciclo de Yaviza
4. Escuela Metetí / Primer Ciclo Metetí
5. Escuela Jaqué / Primer Ciclo Jaqué

ARTÍCULO 8. En la Región Escolar de Herrera los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Escuela de Chepo Las Minas / Primer Ciclo de Chepo Las Minas
2. Escuela Lucina N. de Pimentel / Primer Ciclo Los Pozos
3. Escuela Los Llanos / Primer Ciclo Los Llanos
4. Escuela de Parita / Primer Ciclo de Parita
5. Escuela Sebastián Pinzón / Primer Ciclo Santa María

ARTÍCULO 9. En la Región Escolar de Los Santos los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Escuela Juana Veraza / Primer Ciclo Guararé
2. Escuela Carlos Ballesteros / Primer Ciclo La Palma
3. Escuela de Vallemiquito / Primer Ciclo de Vallemiquito
4. Escuela Plinio A. Moscoso / Primer Ciclo Pedasí
5. Escuela Ernestina Sucre / Primer Ciclo de Pocrí



REGISTRADO



ARTÍCULO 10. En la Región Escolar de Panamá Centro los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Centro de Educación Básica General Amador Guerrero
Incluye:
Escuela República de El Salvador
Escuela República de Cuba
Escuela República de Argentina
Escuela República de Perú
Primer Ciclo Bonifacio Pereira
2. Centro de Educación Básica General República de Venezuela
Incluye:
Escuela República de China
Escuela Gil Colunga
Primer Ciclo Comercial Bolívar
3. Escuela Octavio Méndez Pereira / Primer Ciclo Octavio Méndez Pereira
4. Escuela Ricardo Miró / Primer Ciclo Ricardo Miró
5. Escuela Primaria Ernesto T. Lefevre / Primer Ciclo Ernesto T. Lefevre
6. Centro de Educación Básica General República de Haití
Incluye:
Primer Ciclo Arabe de Libia
Primer Ciclo Parque Lefevre
7. Escuela Felipillo / Primer Ciclo Francisco de Miranda



ARTÍCULO 11. En la Región Escolar de Panamá Este los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Escuela Primaria José I. Muñoz / Primer Ciclo José I. Muñoz
2. Escuela José Gabriel Duque / Primer Ciclo Venancio Fenosa Pascual
3. Escuela Climaco Delgado / Primer Ciclo Cañita
4. Escuela Nuevo Panamá
5. Escuela Río Tortí / Primer Ciclo Río Tortí
6. Escuela José del C. Echevers
7. Escuela 10 de Noviembre / Primer Ciclo Chimán

ARTÍCULO 12. En la Región Escolar de Panamá Oeste los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Escuela La Polvareda
2. Escuela Guillermo Andreve / Primer Ciclo Cristóbal A. De Urriola
3. Escuela Nuevo Arraján / Primer Ciclo Nuevo Arraján
4. Nuevo Emperador / Telebásica Nuevo Emperador
5. Escuela de Monte Oscuro / Primer Ciclo de Monte Oscuro
6. Escuela El Cacao / Primer Ciclo El Cacao
7. Escuela José María Barranco / Primer Ciclo José M. Barranco



8. Escuela San Antonio / Primer Ciclo Alfredo M. Canesa
9. Escuela Aminta Martínez / Primer Ciclo Cerro Cama
10. Escuela Primaria El Coco / Primer Ciclo Balboa
11. Escuela El Limite / Telebásica El Limite
12. Escuela José E. Escala / Primer Ciclo Santa Rita
13. Escuela Manuel B. Higuero / Primer Ciclo San Carlos
14. Escuela El Arado / Telebásica El Arado



ARTÍCULO 13. En la Región Escolar de San Miguelito los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Escuela Jerónimo de La Ossa / Primer Ciclo Jerónimo de La Ossa
2. Escuela Josefina Tapia
3. Escuela Samaria Sinai / Primer Ciclo Sinai
4. Escuela Primaria Santa Librada / Primer Ciclo Santa Librada

ARTÍCULO 14. En la Región Escolar de Veraguas los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Eligio Tejada O. / Primer Ciclo El Espinal
2. Escuela Primaria Pixvae / Primer Ciclo Pixvae
3. Escuela Adolfo Fábrega / Primer Ciclo Piñón
4. Escuela Pedro Arrocha / Primer Ciclo San Francisco
5. Escuela Santa Fe / Primer Ciclo Alto de Piedra
6. Escuela Río Luis / Primer Ciclo Río Luis
7. Escuela Manuela H. De Pérez / Primer Ciclo José Santos Puca
8. Escuela Rubén Darío
9. Escuela Zapotillo / Primer Ciclo Zapotillo

ARTÍCULO 15. En la Región Escolar de San Blas los Centros Pilotos de Educación Básica General funcionarán en los siguientes centros educativos:

1. Escuela Primaria Playón Chico / Primer Ciclo Playón Chico
2. Escuela Primaria Ustupo / Primer Ciclo Nele Kantule
3. Escuela Primaria Rodolfo Chian
4. Escuela Sasardi Mutatupo / Primer Ciclo Sasardi Mutatupo

ARTÍCULO 16. Las vacantes del personal docente y directivo que surjan en el centro educativo donde se implemente el proyecto piloto, tendrán la condición de interinidad hasta que concluya la fase experimental.

ARTÍCULO 17. Los centros educativos que desarrollen proyectos pilotos, como base experimental, en el primer nivel de enseñanza, serán dotados de las edificaciones, equipos, mobiliarios, áreas necesarias y, además, serán provistos de los recursos necesarios que exija la implementación del nuevo currículo.

REPÚBLICA DE PANAMÁ
MINISTERIO DE EDUCACIÓN



DECRETO EJECUTIVO No. 107
(de 5 de junio de 1998)

REGISTRADO

"POR EL CUAL SE MODIFICA EL DECRETO EJECUTIVO No. 31 DE 18 DE MARZO DE 1998, QUE IMPLEMENTA LOS CENTROS PILOTOS DE EDUCACIÓN BÁSICA GENERAL, COMO BASE EXPERIMENTAL, EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN."

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA
en uso de sus facultades constitucionales y legales,

CONSIDERANDO:

Que mediante Decreto Ejecutivo No.31 de 18 de marzo de 1998, se implementan los centros pilotos de Educación Básica General, como base experimental, en el Ministerio de Educación;

Que es necesario modificar el Decreto Ejecutivo No.31 de 18 de marzo de 1998, para adicionar algunos centros educativos que funcionarán como centros de Educación Básica General y algunas Regiones Escolares;

Que es función del Órgano Ejecutivo tomar las medidas adecuadas para que el servicio público de educación se preste adecuadamente.

DECRETA:

ARTÍCULO 1. El Artículo 2 del Decreto Ejecutivo No.31 de 18 de marzo de 1998, queda así:

"Artículo 2: Los Centros Pilotos se establecerán en las Regiones Escolares de Bocas del Toro, Coclé, Colón, Chiriquí, Darién, Herrera, Los Santos, Panamá Centro, Panamá Este, Panamá Oeste, San Miguelito, Veraguas y San Blas."

ARTÍCULO 2. Los numerales 7 y 10 del Artículo 4 del Decreto Ejecutivo No.31 de 18 de marzo de 1998, quedan así:

"Artículo 4: ...

7. Escuela Angel Guardias

ARTÍCULO 3. Los numerales 7 y 9 del Artículo 5 del Decreto Ejecutivo No. 31 de 18 de marzo de 1998, quedan así:

* Artículo 5: ...

...

7. Escuela Manuel Urbano Ayarza.

...

9 Escuela Jacobe Urriola de Solís/ Primer Ciclo Portobelo.

...

ARTÍCULO 4. El numeral 1 del Artículo 7 del Decreto Ejecutivo No. 31 de 18 de marzo de 1998, queda así:

* Artículo 7: ...

1. Escuela Eugenio Pérez A. /Primer Ciclo Alejandro Castillo.

...

ARTÍCULO 5: El numeral 6 del Artículo 10 del Decreto No.31 de 18 de marzo de 1998, queda así:

* Artículo 10: ...

...

6. Centro de Educación Básica General República de Haití, incluye Primer Ciclo Raquel María De León.

...

ARTÍCULO 6. Los numerates 5 y 7 del Artículo 12 del Decreto Ejecutivo No. 31 de 18 de marzo de 1998, quedan así:

* Artículo 12: ...

...

5. Escuela Monte Oscuro Abajo/Primer Ciclo Monte Oscuro.

...

7. Escuela José María Barranco/Primer Ciclo La Chorrera.

...



REGISTRADO

REPÚBLICA DE PANAMÁ

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

RESUELTO N° 288Panamá, 14 de *abril* de 1998

EL MINISTRO DE EDUCACIÓN
en uso de sus facultadas legales,

CONSIDERANDO:

Que mediante Decreto Ejecutivo N° 31 da 18 da marzo de 1998, se implantan los Centros Pilotos de Educación Básica General, como basa experimental, en el Ministerio de Educación;

Que en algunos centros educativos fusionados como centros de Educación Básica General existe personal directivo titular, por lo que es necesario dictar las medidas administrativas necesarias para la selección de este personal, así como otras disposiciones para el desarrollo de esta experiencia piloto;

Que las medidas adoptadas en cuanto a la designación del personal directivo y docente de los Centros de Educación Básica General son de carácter provisional, así como las normas administrativas de funcionamiento, por lo que serán evaluadas por la institución para introducir los cambios necesarios para el adecuado funcionamiento;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1. Para la selección del personal directivo de los Centros de Educación Básica General, se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Las Juntas Educativas Regionales, en coordinación con la Dirección Nacional de Personal, prepararán un listado con los nombres de los directores y subdirectoras titulares de los centros educativos que se fusionan, para constituir los centros de Educación Básica General de su Región Escolar;
2. Las Juntas Educativas Regionales en coordinación con la Dirección Nacional de Personal, señalarán la puntuación respectiva de los directores y subdirectores titulares, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, según los créditos y experiencia profesional;
3. Las Juntas Educativas Regionales remitirán al Director Regional de Educación el listado de este personal, quien

De cincuenta y un (51) a noventa y cuatro (94) docentes regulares.

- e) De categoría especial:
De 95 o más docentes regulares.

ARTÍCULO 8. El personal directivo de los Centros de Educación Básica General y los que sean reubicados, continuarán devengando el salario vigente en cada caso, de conformidad con la ley.

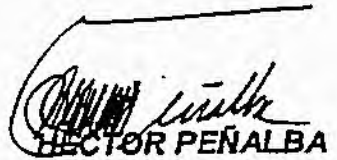
El personal directivo encargado pasará a ocupar su posición anterior, salvo que el Ministerio de Educación le asigne otras funciones.

ARTÍCULO 9. De conformidad a lo dispuesto en el artículo Segundo del Decreto de Gabinete No. 168 de 27 de julio de 1971, modificado por la Ley 13 de 28 de julio de 1987 y el artículo 1 de la Ley 16 de 29 de noviembre de 1987, los fondos provenientes del Seguro Educativo administrados por el Ministerio de Educación, serán utilizados en los Centros de Educación Básica General, en atención a la cantidad de estudiantes de la Educación Pre-Media, conforme a las leyes mencionadas en este artículo.

ARTÍCULO 10. Los Centros de Educación Básica General serán evaluados periódicamente, por la institución, así como el desempeño del personal directivo encargado, y podrá tomar las acciones correctivas que el caso amerita. En atención a la efectividad de la experiencia piloto, podrá ampliar la Educación Básica General a todo el país, de acuerdo a sus condiciones y también someterá a concurso los cargos directivos.

ARTÍCULO 11. Este Resuelto regirá a partir de la fecha de su firma y estará vigente hasta que concluya la fase experimental.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE


HECTOR PEÑALBA
Viceministro.


PABLO ANTONIO THALASSINÓS
Ministro de Educación

4. ¿A usted se le permite participar realmente en las decisiones del funcionamiento de la escuela

4.1 SI

4.2

Si usted responde afirmativo (Si) ; detalle brevemente su Participación.

4.1 Comisión de la Escuela

4.2 Actividades extracurriculares

4.3 Proyectos de la Escuela

4.4. Actividades culturales, deportivas

4.5 otras _____

5.¿ Ha recibido capacitación para educar en derechos humanos?

SI

NO

5.1 De otro maestro o Profesores

5.2 Del Supervisor

5.3 Del Sub- Director o el Director

5.4 Por autocapacitación

6.? Considera que el liberazgo administrativo actual favorece la educación en derechos humanos?

6.1 mucho

6.2. Regular

6.3. Poco

6.4 _Porqué

7. En su opinión , que limitantes o ventajas existen en su centro para educar en derechos humanos, señale tres de c/u por prioridad.

7.1 Limitantes

7.1.1 _____

7.1.2 _____

7.1.3 _____

7.2 Ventaja

7.2.1 _____

7.2.2 _____

7.2.3 _____

MUCHAS GRACIAS