

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION
Y SUPERVISION DE LA EDUCACION -ICASE-**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN DESARROLLO DE
SISTEMAS EDUCATIVOS CON ESPECIALIZACION EN
ADMINISTRACION DE LA EDUCACION**

**ANALISIS COMPARATIVO DE LAS SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS DE
LA ADMINISTRACION DE LAS ESCUELAS OFICIALES Y
PARTICULARES DEL NIVEL MEDIO DE LA CIUDAD DE PANAMA**

PARTICIPANTES:

AMINTA PELICOT	8-158-1282
GLORIELA DE CESPEDES	4-122-2026

**Trabajo de graduación para optar por el título de
Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos
con Especialización en Administración de la Educación**

Panamá, República de Panamá

1998

APROBADO POR:

DIRECTOR DE TESIS: José Daniel Díaz D.

JURADO: Jesús Díaz de la Cruz

JURADO: _____

INDICE

	Pág.
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCION	xiii
 CAPITULO I	 1
EL PROBLEMA	2
1.- Antecedentes	2
2.- Estado del problema	3
3.- Preguntas del problema	7
4.- Objetivos generales	8
5.- Objetivos específicos	8
6.- Hipótesis de trabajo	9
7.- Limitaciones y delimitaciones de la investigación	9
7.1. Limitaciones	9
7.2. Delimitaciones	10
8.- Definición de términos	10
 CAPITULO II	 12
ANALISIS DE FUNDAMENTOS	13
1.- El concepto de Administración	16
1.1.- El Concepto de Administración de la educación	19
2.- La Escuela como Organización	20
3.- Estructura organizativa / modelo organizativo	22
4.- La conducción de la organización	23
4.1.- La toma de decisiones	25
4.2.- La planificación	26
4.3.- La coordinación	26
4.4.- La ejecución	27
4.5.- El control	28
4.6.- La supervisión	29

5.- Factores de la acción directiva	30
5.1.- El Liderazgo	30
5.2.- La Motivación	32
5.3.- La Comunicación	33
6.- El funcionamiento de los centros educativos	34
6.1.- El Régimen legal	35
6.2.- Proyecto educativo del centro / Plan institucional	36
6.3.- Planes y programas curriculares	37
6.4.- La Gestión de los Recursos	38
6.5.- La relación Escuela-Comunidad	41
CAPITULO III	43
ASPECTOS METODOLÓGICOS	44
1.- El Método	44
2.- Población y Muestra	45
3.- Instrumentos	46
4.- Procedimiento	46
CAPITULO IV	50
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	51
1.- Información del sector oficial	51
1.1.- Modelo organizativo	51
a.- Estructura organizativa	51
b.- Nivel directivo	52
c.- Nivel de apoyo y coordinación	53
1.2.- Conducción / Dirección	54
a.- Dirección	54
b.- Toma de decisiones	55
c.- Liderazgo	56
d.- Motivación	58
e.- Comunicación	59
f.- Supervisión	63
1.3.- Funcionamiento	65
a.- Régimen legal	65

b.- Proyecto Educativo / Plan institucional	66
c.- Planes y Programas de Estudio	66
d.- Gestión de recursos	67
e.- Relación Escuela – Comunidad	77
f.- Apreciación de los Directivos sobre cuál sector es me- jor administrado y los criterios para evaluar el éxito de los colegios	80
2.- Información del sector particular	82
2.1.- Modelo organizativo	83
a.- Estructura organizativa	83
b.- Nivel directivo	83
c.- Nivel de apoyo y coordinación	84
2.2.- Conducción / Dirección	85
a.- Dirección	85
b.- Toma de decisiones	86
c.- Liderazgo	87
d.- Motivación	89
e.- Comunicación	90
f.- Supervisión	91
2.3.- Funcionamiento	92
a.- Régimen legal	92
b.- Proyecto Educativo / Plan institucional	93
c.- Planes y Programas	94
d.- Gestión de Recursos	95
e.- Relación Escuela – Comunidad	101
f.- Apreciación de los Directivos sobre cuál sector es me- jor administrado y los criterios para evaluar el éxito de los colegios	103
3.- Análisis comparativo e interpretación de la información. ...	104
3.1.- Análisis comparativo de las semejanzas y diferencias de las escuelas oficiales y particulares estudiadas en las áreas modelo organizativo, conducción y funcionamiento.	105
3.2.- Interpretación de la información	131

CAPITULO V	154
5.- Conclusiones y Recomendaciones	155
5.1.- Conclusiones	155
5.2.- Recomendaciones	164
BIBLIOGRAFIA	169

ANEXOS:

ANEXO 1: Primer Sondeo Preliminar

- A. Entrevista para personal directivo de escuelas oficiales y particulares en torno a algunos aspectos administrativos y técnico-docentes de sus escuelas.
- B. Información ofrecida por directivos de escuelas oficiales y particulares del nivel medio.

ANEXO 2: Itinerario de preguntas para una encuesta dirigida, a directores de escuelas oficiales y particulares.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todo Poderoso, por permitirnos llegar a feliz término.

Nuestro fehaciente agradecimiento al coordinador de la maestría y asesor de la investigación profesor Jorge Díaz D. quien en todo momento nos ofreció su estímulo y sabias orientaciones; igualmente expresamos nuestro agradecimiento eterno a la profesora Ilsa de Ochoa que nos orientó a través del desarrollo de la investigación, dedicándonos parte de su valioso tiempo.

De igual forma al Dr. Diógenes Cedeño Cenci, por su interés y preocupación en la realización y terminación de este trabajo.

Especial reconocimiento para el profesor Osvaldo Rodríguez por su decisiva orientación; al profesor Miguel Angel Sánchez por sus orientaciones técnicas, a los señores directores de los colegios oficiales y particulares, quienes nos proporcionaron la información objeto de estudio; al personal de la Biblioteca del ICASE por su esmerada atención; a las personas que hicieron la transcripción; a la Sra. Ana de Sánchez; así como a todas aquellas personas que nos motivaron y acompañaron en la culminación de este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hermanas y sobrinos, y a la memoria de mi querida madre, señora Agripina Martínez, (Q.E.P.D.) quien siempre nos motivó a superarnos y mantener la unidad familiar.

Aminta

A Daniel quien me proporcionó apoyo económico y emocional para realizar la maestría; a mi querida hija Gloribel razón de estímulo, a mis padres, hermanos, familiares y amigos por sus palabras de aliento; y a las autoridades del Ministerio de Educación que me apoyaron.

Gloriela

RESUMEN EJECUTIVO

El conocer las Prácticas Administrativas de las escuelas oficiales y particulares del nivel medio en cuanto a modelo organizativo, conducción y funcionamiento, se justifican en la creencia de que un sector es mejor administrado que el otro, este objetivo, es el eje central que orienta el presente trabajo.

Los métodos de investigación que se aplicaron fueron el de Estudio de Casos y el Descriptivo Comparativo ya que, el estudio describe y compara las semejanzas y diferencias de casos específicos, como son las escuelas oficiales y particulares en cuanto a la administración en las áreas: de modelo organizativo, conducción y funcionamiento. Para recoger la información se elaboró un itinerario de preguntas para una encuesta dirigida que se basó en los componentes de las áreas a investigar .

La encuesta se aplicó a 10 directivos, 5 de colegios oficiales y 5 de colegios particulares. La información recogida se presenta por sector, se analizan las áreas con sus distintos componentes y luego se hace la interpretación de las mismas, para llegar a la conclusión de que en las tres áreas hay semejanzas y diferencias en sus componentes, destacándose semejanzas en el modelo organizativo y diferencias significativas que favorecen la administración de los centros educativos del sector particular en las áreas de conducción en los componentes: Toma de decisiones, Control, Supervisión, Motivación y Liderazgo; y en el área de funcionamiento en: Planes y Programas, Tipo de Estudiante, Manejo de Recursos Humanos, Físicos y Materiales y Financieros.

SUMMARY

The knowledge of administrative practices of the mid level official and private schools in regards to the organization, managing and operation models is well justified in the belief that one sector is better managed than the other, and this objective is the main theme of this work.

The investigation methods applied were: the cases study and the descriptive comparative method, since the work describes and compares the similarities and differences of specific cases such as the administration of the official and private schools in the areas of organization, managing and operation. To gather the information a group of questions were selected in order to make a survey based on the matters to be investigated.

The survey was applied to ten directors, five of the official sector and five of the private sector.

The information obtained is presented by sector, the different areas are being analyzed with their different components and then the interpretation is made; to reach the conclusion that, in the three exist similarities and differences in their components; bringing out similarities in the organizational model and significant differences that benefit the administration of the private schools in the managing area in the following: Decision making, control, supervision, motivation and leadership, and in the operation area: Plans and programs, type of student, human resources management physical, material and financials.

INTRODUCCION

La demanda social por más y mejor educación provoca un crecimiento acelerado del sistema educativo e influye profundamente en los campos políticos, administrativos y financieros. Esta demanda convierte a la educación en una de las empresas más complejas y necesarias, pues consume una de las porciones más alta de recursos económicos estatales.

De allí que el Estado panameño dentro del marco socio-político y económico ha reestructurado el fundamento legal a través de la Ley 34 de 6 de junio de 1995, que actualiza y modifica la Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación, lo cual conlleva cambios en la educación con el propósito de dar respuesta al nuevo paradigma que se presenta; para ello se ha elaborado un documento denominado “Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña (1996-2005)” en la cual se define la visión global de la educación a la que se aspira y las tareas principales que deben realizarse para concretizar dicha propuesta.

Por otra parte la Universidad de Panamá, consciente de su responsabilidad en la formación de profesionales a nivel superior, ha puesto en marcha un programa de formación a nivel de maestría, lo cual le ha correspondido al Instituto Centro Americano de Administración y Supervisión de la Educación (ICASE), formar a los especialistas en Administración de la Educación.

Esta investigación, Análisis comparativo de las semejanzas y diferencias de la administración de las escuelas oficiales y particulares del nivel medio de la ciudad de Panamá, está enmarcada en uno de los objetivos de la maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos con Especialización en Administración de la Educación, que es desarrollar investigaciones que contribuyan al avance del conocimiento acerca de la realidad educativa nacional y latinoamericana que sirva de base para la formulación de alternativas a la situación de problemas identificados en la administración de los sistemas educativos.

La investigación que presentamos no se constituye en solución a las diversas situaciones que confrontan los centros Educativos tanto oficiales como particulares, pero se pretende que sea un estudio que sirva de consulta a administradores, rectores de la educación y especialistas interesados específicamente en el nivel institucional; a la vez que promueva el interés por otras investigaciones, ya que recoge información actual de campo de diez escuelas del nivel medio, cinco oficiales y cinco particulares, las cuales presentan características específicas que las identifican en cuanto a su autonomía, debido a que unas dependen del Ministerio de Educación, otras de un patronato o iglesia y otras de sus propietarios.

La investigación consta de cinco capítulos, el capítulo primero denominado Introducción contiene los antecedentes, planteamiento y preguntas del problema, los objetivos generales y específicos, la hipótesis, las limitaciones y

delimitaciones y la definición de términos. El capítulo segundo presenta el análisis de los fundamentos teóricos que sustentan la investigación. El capítulo tercero describe el procedimiento del método utilizado para realizar la investigación: un Estudio Descriptivo-Comparativo de Casos. El capítulo cuarto titulado resultados, presenta la información recopilada de los centros educativos estudiados de los sectores oficial y particular, al igual que el análisis e interpretación de la misma, mediante un cuadro comparativo de las semejanzas y diferencias entre sectores. En el capítulo quinto se plasman las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación las cuales dan respuesta a una serie de inquietudes.

Finalmente se presentan los anexos como es: el primer sondeo preliminar y su respectivo análisis y el itinerario de preguntas para una entrevista dirigida.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES:

A través de los medios de comunicación, en reuniones y foros importantes se han emitido opiniones sobre administración y calidad de los servicios educativos que ofrecen los sectores oficial y particular, resultando favorecido éste último.

En la Estrella de Panamá del 14 de marzo de 1995 aparece un articulo titulado "Inicio del periodo escolar en las escuelas privadas" un párrafo de este articulo expresa que:

"En cuanto a su enseñanza a pesar de que se encuentra incorporada a los programas de educación, ha sido considerada con alto grado de solidez académica. Pareciera concentrarse en el sector particular, especialmente en sus enseñanzas a educadores con elevados niveles de preparación y de experiencia profesional".

Otras opiniones y acontecimientos como los resultados favorables que obtienen los estudiantes de escuelas particulares en las pruebas de admisión de la Universidad; la demanda en la solicitud de cupos en algunas escuelas y el aumento de centros escolares cada año en el sector particular; todas ellas son razones que motivaron a investigar en los propios centros, cómo se realiza la administración en áreas puntuales como modelo organizativo, conducción y funcionamiento.

2. ESTADO DEL PROBLEMA

Al observar el conjunto de apreciaciones contenidas en los antecedentes, nos interesó indagar sobre la administración de la educación en los sectores oficial y particular en cuanto a la realidad o no de que la educación particular es mejor que la oficial.

Estas situaciones nos llevaron a investigar sobre la literatura referente a la educación oficial y particular específicamente sobre la administración de las mismas; no encontrando documento alguno que nos proporcionara información en torno a las opiniones vertidas a través de los diferentes medios de comunicación y de la sociedad civil.

La falta de información bibliográfica nos llevó a realizar un sondeo preliminar para el cual se elaboró un cuestionario con el propósito de obtener información que justificara las opiniones en cuanto a modelo organizativo, conducción y funcionamiento de las escuelas oficiales y particulares del nivel medio de la Ciudad de Panamá.

De la aplicación del cuestionario , los informantes manifestaron que las escuelas particulares son mejor administradas porque cuentan con recursos financieros, didácticos y físicos, los cuales le permiten preparar mejor a los estudiantes; sus planes de estudio son más completos y variados; el horario y el tiempo dedicado a las clases es mejor distribuido; los estudiantes no tienen horas libres; los docentes cumplen con sus horarios y

con las exigencias de las escuelas, participando de diversas acciones; los padres de familia están pendientes de sus acudidos y a los llamados de la escuela; y a los docentes se les brinda más capacitación en torno a las necesidades de la escuela y temas de actualidad.

Otros directivos del mismo sector manifestaron que cuentan con una situación problemática como es la dualidad del Régimen Legal en cuanto al Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Educación, los cuales representan elementos contrariantes en las relaciones con el personal docente; los problemas financieros que confronta por morosidad del pago de mensualidades por parte de los acudientes, esto les trae como consecuencia que se atrasen en el pago de los compromisos tributarios y no puedan cumplir con la aplicación de la Ley Salarial.

También manifestaron los entrevistados la poca asistencia del Ministerio de Educación en apoyo a las acciones que ellos realizan; no se les brinda seminarios; no se les dota de recursos humanos ni didácticos.

Además de estos aspectos también señalaron que el Ministerio de Educación no cuenta con el personal técnico suficiente para realizar la función orientadora a las escuelas como es la supervisión.

Otros aspectos señalados por los directores es que algunas escuelas hacen selección de estudiantes a través de la aplicación de pruebas de admisión lo cual les garantiza lograr mejores aprendizajes y la aplicación de

metodologías específicas; hacen mejor uso y control de los recursos humanos, físicos y materiales; ejercen supervisión en sus escuelas, se manejan como empresas privadas contando con departamentos de administración y de asesoría financiera.

En cuanto a los directivos del sector oficial, los entrevistados manifiestan que se da falta de organización y planificación administrativa por la centralización que se da desde la planta central, lo cual no permite delegar funciones; la planificación de las actividades no se da en conjunto con las otras unidades que conforman la estructura administrativa de las escuelas. No cuentan con infraestructura suficientes y adecuadas, las aulas están saturadas, carecen de aulas especiales para laboratorios, bibliotecas, aulas de música y gimnasio; existe falta de apoyo del padre de familia al proceso enseñanza-aprendizaje por problemas socio-económicos, formación académica y una mejor relación hogar-escuela.

Señalan además que existe una falta de vocación por parte de algunos docentes que ingresan actualmente al sistema, debido a que no se incorporan a las distintas actividades como se espera; además de que algunos laboran en dos escuelas.

Otro aspecto que señalan es que los planes de estudios son poco flexibles, que no se les permiten a los directivos hacer cambios de acuerdo a las necesidades de sus escuelas y de los estudiantes, las opciones y/o

modalidades de los bachilleratos son pocas.

Otra limitación de las escuelas oficiales es que no cuentan con los recursos financieros, físicos y materiales lo cual se ve reflejado en el proceso enseñanza-aprendizaje. Hay poco personal especializado para realizar la supervisión.

El estudiantado carece de sus útiles y recursos necesarios para obtener un mejor rendimiento académico.

En cuanto al director, no cuenta con la autonomía necesaria para disponer de los recursos financieros debido al excesivo proceso burocrático.

Considerando los señalamientos antes mencionados a través del sondeo preliminar por los directivos y las opiniones que se han manifestado a través de los medios de comunicación de, que la educación particular es mejor administrada y que responde a los requerimientos de quienes la solicitan, mientras que otros cuestionan la educación oficial; entonces se puede inferir que existen diferencias entre la educación oficial y particular en su modelo organizativo, financiamiento, forma de conducción, responsabilidad de los padres de familia, compromiso del docente, manejo de recursos, planes y programas y relación con la comunidad. Este primer acercamiento también señala semejanzas entre ambos sectores como es la falta de supervisión por parte del Ministerio de Educación, la calidad del estudiante, los requisitos de idoneidad que se exigen al docente y falta de un

proyecto educativo institucional.

Frente a los señalamientos y situaciones recogidas en el sondeo preliminar y para responder a las preguntas que a continuación se señalan, este trabajo tiene como eje central **investigar la existencia o no de diferencias y semejanzas en la administración de las escuelas oficiales y particulares en cuanto a modelo organizativo, conducción y funcionamiento, que justifiquen la creencia de que las escuelas particulares son mejor administradas que las oficiales.**

3. PREGUNTAS DEL PROBLEMA

1. ¿Son mejor administradas las escuelas oficiales que las particulares?
2. ¿Qué importancia tiene la estructura organizativa en la administración de los centros educativos?
3. ¿Qué papel juega el director en la gestión del centro educativo?
4. ¿De dónde obtienen los recursos financieros que maneja la institución?
5. ¿Quiénes participan en la toma de decisión en el uso y manejo de los recursos?
6. ¿Cómo se establecen los planes y programas de estudio?
7. ¿Qué relación tiene el centro educativo con la comunidad?
8. ¿Qué papel juegan los padres de familia en el centro educativo?
9. ¿Qué requisitos se exigen para que los estudiantes sean aceptados en los centros educativos?

10. ¿Qué papel juegan los docentes en el centro educativo, además de impartir clases?
11. ¿Qué acciones de capacitación docente realiza el centro educativo?
12. ¿Quiénes capacitan al docente?
13. ¿En base a qué régimen legal fundamenta la contratación docente en cuanto a salario y estabilidad?

4. OBJETIVOS GENERALES

- ♦ Conocer cómo se administran las escuelas oficiales y particulares de nivel medio en una muestra de ambos sectores de la Ciudad de Panamá.
- ♦ Analizar los componentes que intervienen en la administración de las escuelas oficiales y particulares.
- ♦ Determinar la existencia o no de las semejanzas y diferencias en la administración de las escuelas oficiales y de las escuelas particulares.

5. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ♦ Recopilar la información de la administración que se realiza en las escuelas oficiales y escuelas particulares.
- ♦ Clasificar por área los componentes que intervienen en la administración de las escuelas oficiales y particulares.

- ♦ Esquematizar las diferencias y semejanzas de las escuelas oficiales y particulares en cuanto a su administración.
- ♦ Analizar las acciones administrativas de las semejanzas y diferencias con el propósito de que el Sistema Educativo pueda orientar a los centros educativos de ambos sectores.
- ♦ Divulgar los resultados que sirvan de sustento a las opiniones que se tienen de la educación oficial y de la educación particular.

6. HIPOTESIS DE TRABAJO

Las diferencias en cuanto al modelo organizativo, la conducción y el funcionamiento de las escuelas oficiales y particulares, justifican la creencia de que las escuelas particulares son mejor administradas que las oficiales.

7. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Limitaciones

Entre las limitaciones que hemos encontrado para la realización de este trabajo tenemos la falta de bibliografía e investigaciones sobre la administración de escuelas oficiales y particulares de Panamá.

Otra limitación es la poca accesibilidad que se tuvo para entrevistar algunos directivos en la realización del sondeo preliminar.

7.2. Delimitaciones

Esta investigación comprende el estudio de diez escuelas, 5 del sector oficial y 5 del sector particular del nivel medio diurno de la Ciudad de Panamá, que comprenden las regiones escolares de Panamá Centro y San Miguelito.

Las escuelas estudiadas se caracterizan por su demanda dentro de la comunidad educativa, por su formación académica, prestigio y tradición, organización e innovaciones curriculares.

8. DEFINICION DE TERMINOS

Administración: El conjunto de conocimientos referentes a la organización integrados por nociones atinentes a la explicación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción.

Administración de la Educación: Proceso de toma y ejecución de decisiones, relativas a los factores humanos, materiales y técnicos-pedagógicos requeridos para la organización y funcionamiento del sistema educativo.

Comunidad educativa: está integrada por estudiantes, educadores, madres y padres de familia y el personal administrativo del sistema, así como los elementos que conforman la sociedad civil que participan en la gestión educativa, directa o indirectamente de manera personal.

Conducción: es el proceso de dirigir la organización con la participación de sus miembros para el logro de los objetivos propuestos.

Dirección: es una función administrativa inherente a toda organización que conlleva a combinar y coordinar integralmente los diferentes elementos internos y externos para alcanzar los objetivos que ésta se plantea de manera eficiente y eficaz.

Educación oficial: es la que imparten las escuelas oficiales.

Educación particular: es la que imparten las dependencias privadas.

Funcionamiento: manera en que actúan los elementos que integran una organización de acuerdo a sus características, para el logro de los objetivos.

Modelo organizativo: estructura lógica de una organización que define los planos de autoridad y de responsabilidad para la acción conjunta y lograr los objetivos propuestos.

Organización: es un sistema socio – técnico compuesto de personas, recursos y tecnología integradas en forma tal que puedan realizar un propósito.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE FUNDAMENTOS

La preocupación sobre la cuestión de si la administración de los colegios particulares es mejor que la administración de los colegios oficiales, es coincidente con el problema más amplio que se debate hoy, cual es el de la modernización de la Educación. Esta modernización significa el tránsito de una organización y práctica tradicional hacia una transformación radical de la organización, funcionamiento y financiamiento de la educación (1995, Martínez Nogueira). La transformación de la Administración de la Educación no se puede dar por sí misma, sin tener en cuenta su origen y evolución, y el contexto al cual se debe: el Estado y la Sociedad.

Frente a una concepción del Estado promotor del bienestar social, que nació con prácticas centralistas y jerárquicas, apoyada por reglamentaciones y principios universalistas y de igualdad ante la ley; nos encontramos con los cambios paradigmáticos de la globalización promovidos por la modernización que implican la reducción del tamaño del Estado en funciones, servicios y personal, recayendo en el empresario y la empresa el rol protagónico en el desarrollo económico y del bienestar social; con la descentralización para atender los nuevos actores sociales y la desregularización de las relaciones entre el capital y el trabajo (Carlos De Mattos, 1996).

En las empresas se pasa a una estructura gerencial descentralizada, donde el trabajador es factor importante en la producción y calidad del producto. De él, se requerirá capacidad inventiva, responsabilidad, habilidad para resolver problemas y atender imprevistos, y otros. (Luis Abramo, 1986).

En este marco, la mejor Administración de la Educación estará ligada a su capacidad para formar los recursos humanos que la nación necesita, las capacidades, aptitudes y calificaciones que le permitan insertarse en el mercado laboral y desenvolverse en la sociedad.

En el caso de Panamá, la educación es un servicio público, uno de los tantos que el Estado se obliga a ofrecer como garante del bienestar de la sociedad. Hoy día, esta concepción está en crisis, no sólo por los bajos resultados del Sistema Educativo, sino también por las transformaciones que promueven la globalización y que afectan tanto al Estado como a la economía y la educación. Como respuestas surgen las experiencias exitosas de los países desarrollados y de éxitos relativos de otros países de la región que han incorporado a su administración enfoques y prácticas neoliberales y que han generado nuevos desarrollos. Hoy las prácticas administrativas de la empresa privada son el modelo para lograr la modernización del Estado, la economía y la educación.

En la tarea de caracterizar la práctica administrativa que se da en los colegios oficiales y particulares del nivel medio, en su conducción, estructura y funcionamiento, y que puedan justificar que una sea mejor que la otra; debemos

tener presente, además, que la Administración de la Educación panameña ha estado bajo la influencia de dos corrientes administrativas, una con hondas raíces históricas y en vías de extinción y otra que se manifiesta desde inicios del Siglo XX y continúa, pero sometida a grandes presiones para cambios radicales.

La corriente administrativa histórica se remonta a la formación de los Estados Nacionales y su administración que sientan las bases de la Administración Pública e incorpora en la Administración de la Educación, elementos del Sistema Educativo Napoleónico (J. Díaz, 1990).

La otra corriente administrativa surge a impulsos de la Revolución Industrial y se desarrolla junto a las organizaciones económico-empresariales. Dicha corriente adquirió gran impulso y definición a partir de los inicios del Siglo XX ; y sus premisas teóricas y técnicas se transfieren a las demás organizaciones de la sociedad, con variable intensidad.

Esta corriente desde su forma inicial con los teóricos clásicos, consideró la organización como un sistema cerrado y mecanicista, que trabajó fundamentalmente con los aspectos técnicos y formales de la empresa. En un lapsus de cincuenta años amplía su acción hacia los aspectos no formales y al grupo con las Relaciones Humanas; hacia el liderazgo, la motivación, la comunicación, el conflicto, etc. del Comportamiento Organizacional; hacia el comportamiento político y decisorio de la Teoría de la Organización y con la Investigación de Operaciones se incorpora en forma explícita el contexto, teniendo

su primera aplicación en el campo militar y posteriormente pasa al campo empresarial. Surge, también la Teoría de Sistemas que considera la organización como un Sistema abierto en el cual sus componentes interactúan y se interrelacionan, y en conjunto interactúan con los demás sistemas de su contexto, sin desconocer los partes anteriores.

A partir de la Teoría de Sistemas se desarrollan los enfoques situacional y de contingencia. Su importancia radica en que para estos enfoques no hay una mejor forma de organizar o administrar una empresa, sino la que mejor responde a sus objetivos. En las dos últimas décadas se desarrollan enfoques estratégicos y visiones globales que están fuera de nuestro estudio.

Se espera encontrar en la caracterización de las prácticas administrativas en los colegios oficiales y particulares de nivel medio, en sus modelos de conducción, estructura y funcionamiento expresiones de algunas de estas corrientes o de ambas, en mayor o menor intensidad.

1 EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

En la búsqueda por conocer y establecer las relaciones entre la administración de las escuelas del sector oficial y las del sector particular, como respuesta a las diversas inquietudes que se vinculan en torno a cómo se administran y de que un sector, el particular, es mejor administrado que

el otro; se parte de conceptos de administración y organización (Klignberg, 1975), quien la define como

"el conjunto de conocimientos referentes a la organización integrados por nociones atinentes a la explicación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción".

Y define la organización como:

"instituciones sociales ; su centro es un sistema de actividades a cargo de los componentes de la organización que se caracteriza por su coordinación consciente, racionalidad y expectativas fijas de comportamiento recíprocos; el conjunto de relaciones entre las actividades de la organización, constituyen su estructura, que es estable en el tiempo; tienden hacia determinados fines, cuyo proceso de fijación varía al igual que el grado de cooperación de sus integrantes con los mismos, según el tipo de organización y tiene una relación de interacción permanente con el medio."

La definición de Klignberg permite ver al Centro Educativo como un todo integrado su estructura, conducción y funcionamiento, que se da dentro de un proceso científico, considerando el entorno histórico, político, económico, social y cultural.

Al considerar a la administración como ciencia y como técnica significa que ésta trata de explicar los fenómenos, acontecimientos y situaciones de la realidad, en este caso, el comportamiento de las organizaciones; cómo se da el comportamiento de las escuelas oficiales y particulares en cuanto a su administración, así como también conocer cuáles

son los medios, técnicas o estrategias que utilizan para la conducción en el logro de los objetivos.

Otra definición es la de James A. F. Stoner y Edward R. Freeman, que define la administración como “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos establecidos; esto resalta el funcionamiento y da por supuesto el modelo organizativo y la conducción.

Stoner y Freeman, señalan que en las organizaciones se dan una serie de pasos en el proceso de administración para que éstas puedan hacer mejor uso de los recursos humanos, físicos, materiales y financieros con que cuenta la organización para el logro de los objetivos.

Esta definición se orienta básicamente hacia los procesos administrativos que se consideraran al estudiar el comportamiento de las escuelas oficiales y particulares, en especial, el modo organizativo, la conducción y funcionamiento de los mismos, de manera que tomamos como referente para el marco teórico la concepción de Bernardo Kliksberg y de Stoner y Freeman, ya que para el estudio de las semejanzas y diferencias de esta investigación se consideran el modelo organizativo, la conducción y funcionamiento, siendo su campo de aplicación el sector educativo, de allí

que se continuará en el marco teórico definiendo Administración de la Educación.

1.1. El Concepto de Administración de la Educación

La educación como servicio público se ha desarrollado basándose en la administración pública. Corresponde al Estado el deber de organizar y dirigir el servicio público de la educación, a fin de garantizar la eficiencia del sistema educativo nacional que comprende tanto la educación oficial, impartida por las dependencias oficiales; como la educación particular, impartida por personas o entidades privadas, de allí entonces que la administración de la educación se convierte en “el instrumento orientador de las actividades del sector público y privado del subsistema educacional para el logro de los objetivos sociales” (O.E.A., 1974).

La administración de la educación puede ser enfocada desde dos aspectos: Un enfoque macro - educativo que corresponde a una visión de conjunto de múltiples actividades, ya sea a nivel nacional, regional o provincial; y un enfoque micro - educativo en términos de una institución educativa, escuela o cualquier unidad aún menor como una clase. Es en este nivel donde se inserta la presente investigación la cual contempla a las instituciones escolares oficiales y particulares.

Para esta investigación se considera el concepto de administración de la educación, el cual es definido como “el proceso de toma y ejecución de decisiones relativas a los factores humanos, materiales, financieros y técnicos – pedagógicos requeridos para la organización y funcionamiento de un sistema educativo”. (O.E.A., 1974)

2 LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son “instituciones sociales; su centro es un sistema de actividad a cargo de los componentes de la organización que se caracteriza por su coordinación consciente, racional y expectativas fijas de comportamiento recíproco; el conjunto de relaciones entre las actividades de la organización, constituyen su estructura, que se establece en el tiempo y tienden hacia determinados fines, cuyo proceso de fijación varía al igual que el grado de cooperación de sus integrantes con el mismo, según el tipo de organización y tienen de relación de interacción permanente con el medio.” (Klitsberg, 1978)

Klitsberg resalta el carácter social de la organización, su estructura, fines, la cooperación de sus miembros y su interacción permanente con el medio. Otra definición de organización es la (León Blank Bubis, 1996) que dice: “Una organización es un sistema socio – técnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma tal que puedan

realizar un propósito". Es un sistema socio – técnico ya que en él intervienen personas, recursos y tecnología, dándose una interacción entre la parte social y la parte técnica. Además (Materi, 1990) resalta el carácter sistemático de la organización cuando señala que: "Un sistema puede ser abierto o cerrado y que "es una totalidad de partes separadas que trabajan en interacción para lograr objetivos con anterioridad".

La escuela como organización es considerada compleja según el grado de estructuración, caracterizándose por la organización formal y la informal. La formal es la establecida oficialmente, la que planea y diseña el trabajo en la institución. La informal no es establecida oficialmente, actúa de manera informal; se debe a relaciones de carácter personal y social, tales como las de parentesco, amistad, afinidades políticas, deportivas, profesionales y otros.

Ante la determinación de los objetivos de la organización, corresponde la fase de organizar

"preparar un diseño estructural que haga viable la consecución de los objetivos propuestos teniendo en cuenta la realidad de la organización: Recursos materiales y humanos y su carencia y con todo ello determinar las actividades y los procedimientos y el orden en que han de realizarse". (Ciscar y Uria, 1988)

Desde este plano la organización es el proceso de asignar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización de forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización.

3. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA/MODELO ORGANIZATIVO

Otro aspecto importante de la organización es la estructura organizativa definida como: “El arreglo e interrelaciones de las partes, componentes y de las posiciones de una institución”, (Stoner, 1993) en donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa a su cargo. La representación gráfica de la estructura organizacional, que se conoce como el organigrama, y en el se demuestran los distintos niveles de la estructura, a saber: directivo, asesoría y apoyo y de ejecución. Para su mejor conocimiento se definen a continuación:

El nivel directivo

*“Incluye las unidades responsables de la fijación de las políticas, así como de la coordinación y supervisión general de toda la institución, la dirección y subdirección”.
(Requeijo/ Lugo, 1995)*

El nivel de asesoría y apoyo

“Incluye al conjunto de personas o dependencias cuya función sustantiva es dar soporte técnico y administrativo de

carácter general a toda la institución", (Requeijo/ Lugo, 1995)

por ejemplo, los consejos de docentes, la sociedad de padres o representantes.

El nivel de ejecución

"Incluye las dependencias que orientan la consecución de los fines principales de la institución. Representan la parte operativa de la organización", (Requeijo/Lugo, 1995),

por ejemplo, los docentes.

Este ordenamiento busca que cada uno de los miembros de la organización reconozcan su ámbito, autoridad y responsabilidad al ejercer sus funciones.

4. LA CONDUCCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Toda organización está inserta en un entorno específico y cambiante a la vez, en donde se conjugan las personas con otros recursos en la búsqueda de estrategias para lograr los objetivos previstos. Esta organización requiere de una persona responsable que la conduzca, que la guíe sin importar su tamaño, para coordinar los distintos componentes que la integran y así alcanzar las metas propuestas con la mayor eficiencia y eficacia posible.

La forma de ejercer la función directiva, ejercida por el director o quien lo represente, puede ser factor determinante en la buena o mala administración de la escuela.

Esta función está determinada por la naturaleza de la organización y se concreta en un proceso, desde este punto de vista la función directiva es:

"el proceso de elección del futuro, organización de las personas y definición de los sistemas de dirección, combinando los recursos humanos, financieros, físicos e informativos de una organización de manera de alcanzar los objetivos que ésta se plantea de una manera eficaz y eficiente". (LE BLANC, 1993)

Este conocimiento permite al director organizar al personal a través de una estructura organizativa donde cada persona identifique el lugar que le corresponde dentro de la organización, así como coordinar las diversas actividades que afectan el comportamiento de la organización. En estas acciones el director recurre a su liderazgo, a la motivación de sus subalternos y al uso de los recursos disponibles para el logro de los objetivos y ejerce ciertos roles con el propósito de lograr mayor efectividad en su labor. El reconocimiento del rol del directivo en las organizaciones es reciente. En las organizaciones educativas "los gobiernos y grupos sociales les conceden una influencia decisiva al director y equipo directivo"... también se reconoce que en el centro educativo

"es de suma importancia el que tenga una dirección efectiva, aceptando que el estilo y forma que éste adopte será

*definitivo para la calidad educativa del centro". (CISCAR /
URIA, 1988)*

De acuerdo a lo planteado sobre la dirección, el director realiza una serie de funciones para alcanzar los objetivos que la organización se plantea con la participación de todos sus miembros y el uso racional de los recursos. Estas funciones son: toma de decisiones, planificación, coordinación, ejecución, control y supervisión.

4.1. La Toma de Decisiones

La toma de decisiones es "el proceso de elegir una opción entre un conjunto de alternativas racionales". (I.E BLANC, 1993) De esta definición se coligen que se deben estudiar una serie de opciones, como recursos, necesidades, proceso de organización y planificación, objetivos claramente definidos, actividades y tareas a realizar, la participación de sus integrantes y otros, que permiten en un momento dado asumir una de ellas, evitando así las imprevisiones en la toma de decisiones.

En una organización compleja como las escuelas, la toma de decisiones implica comprender la situación en que se realiza y su efectividad debe ser evaluada a la luz de los objetivos de la organización.

La variabilidad de alternativas en la toma de decisiones que los directores del sector oficial y del sector particular puedan optar, son elementos que influyen en su administración.

4.2. La Planificación

El proceso directivo implica que quien dirige debe elegir el futuro de la organización, como lo expresa (MERCADO, 1992) “la planeación es anticiparse a los hechos del futuro... sobre situaciones actuales que presentan alternativas para la toma de decisiones”. Otra definición a considerarse es la de planeación estratégica que consiste en “la planeación a largo plazo que involucra la organización como un todo y busca ubicar la organización en una posición exitosa en el medio ambiente externo (M.A.E.) en el que le toca desempeñarse”. (LE BLANC, 1990)

Consiste pues en decidir, con anticipación, qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién deberá hacerlo. La planificación establece el puente entre el punto en donde nos encontramos en este momento, fase diagnóstica, y el punto al cual deseamos llegar en el futuro, fase pronóstica.

4.3. La Coordinación

En la fase anterior del proceso directivo se plantean los objetivos de la organización corresponde a esta fase “lograr la integración e interrelación

de los esfuerzos humanos con el propósito de que todas las actividades se realicen armónicamente”. (ICASE, 1990)

En este orden de ideas sobre la coordinación W.H. Newman citado por Ciscar y Uria en su obra Organización Escolar y Acción Directiva, la define así: “la coordinación significa la sincronización y unificación de las acciones de un grupo de personas. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de los empleados son armónicas, ensambladas e integradas hacia un objetivo común”.

El sentido de la coordinación que expresa esta definición resulta de suma importancia al realizar trabajo en equipo.

4.4. La Ejecución

La ejecución es otra fase del proceso directivo que “implica mantener al personal informado respecto a sus tareas, su ámbito, propósitos, delegación de autoridad y responsabilidad”; (ICASE, 1990) es decir, orientar toda la ejecución del proceso directivo.

De la orientación que se da en el proceso de ejecución al personal dependerá que éste realice sus tareas, reconozca su ámbito de acción, camine hacia el objetivo trazado, se ubique en la posición que le corresponde en la estructura de la organización, así se identificará con el rol que le corresponde en la organización.

Es en esta fase donde se concretan las fases anteriores del proceso directivo y se usan los recursos con el propósito de guiar para alcanzar las metas.

4.5. El Control

El control es una fase de la dirección que

“trata de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado como se formuló, de detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia, de comparar los resultados obtenidos contra los resultados propuestos y de realizar los ajustes y correcciones necesarias... para determinar si las estrategias que se implementaron logran los objetivos de la organización. (Bubis, 1990) Otros autores resaltan que el control debe estar “orientado a la introducción de elementos correctores”. (CISCAR/ URLA, 1988)

Se desprende de este concepto que la fase de control está dirigida a establecer una relación de comparación entre la planificación de los objetivos de la organización, las estrategias a seguir para alcanzarlos y la implementación de dichas estrategias, en el logro de sus objetivos de la organización, en un momento dado, con el propósito de hacer las correcciones y ajustes necesarios, lo que implica medir y corregir lo que se está haciendo en relación con lo planificado.

El control es útil al directivo, le permite detectar posibles problemas, rectificar la dirección asumida, tomar decisiones, indicar acciones

prioritarias, restringir algunas acciones que limitan la aplicación de las estrategias y el logro de los objetivos, aplicar medidas correctivas, detectar errores de las fases de planificación, rediseñar la estrategia y otros.

4.6. La Supervisión

La supervisión es

“la interacción directa entre los individuos de la organización con el propósito del desempeño del trabajo y la consecución de los objetivos”, (BROWN y MOBERG, 1990)

En las organizaciones la supervisión no sólo la ejerce quien esta por encima del subordinado sino que provienen de las diversas relaciones que se producen en el puesto de trabajo, como los compañeros, los usuarios y los superiores es decir la supervisión fluye desde aquellos que tienen un alto nivel de poder hasta los que no lo tienen, convirtiéndose en una función de “guía y asesoramiento... con la finalidad de asegurar el correcto desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos”. (ICASE, 1990)

Se expresa que la supervisión no es una acción aislada y esporádica sino un proceso que se renueva y modifica en cada acción que se realiza, es continuo y dinámico encaminados a obtener mejores resultados, para ello es necesario una planificación basada en los fines de la organización para la cual se requiere buenas relaciones interpersonales.

Las acciones de capacitación, orientación y asesoramiento, así como los mecanismos de reuniones, visitas, diálogos, entrevistas, elaboración de actas y otros son elementos importantes a considerar en la elaboración del plan de supervisión a nivel institucional.

5. FACTORES DE LA ACCIÓN DIRECTIVA

Los factores son variables que adoptan características diferentes y que pueden influir decisivamente en los resultados de una acción o de un hecho.

En la acción directiva intervienen diversos factores que son propios de cada persona, como son el liderazgo, la motivación y la comunicación. El tratamiento o manejo de éstos promueve una interrelación propia en la acción directa de cada centro, lo que ayuda a describir los estilos de dirección de las escuelas.

5.1. El Liderazgo

El liderazgo organizacional se define como

"el conjunto de las actividades y sobre todo de las comunicaciones interpersonales por las que un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subalternos, en el sentido de una realización voluntariamente más eficaz de los objetivos de la organización y del grupo". (ICASE 1992)

Esta definición enfatiza por un lado la parte personal del director y su liderazgo legal asignado en la organización; y por el otro lado, se refiere a la actitud de los subalternos frente a ese liderazgo para lograr los objetivos de la organización y del grupo.

Se asume esta definición, ya que la escuela es una organización y se le ha otorgado al director de escuela una posición de líder legal y desde esta posición debe desarrollar una serie de actividades interpersonales de comunicación que le permita influir en el comportamiento de los subalternos para el logro de los objetivos educacionales.

En relación al liderazgo, que ejercen los directores en los centros educativos, éstos pueden estar orientados a las personas, a las tareas o a las situaciones. De acuerdo al comportamiento de los directores ya sea hacia las tareas o hacia las personas, manifiestan el estilo del liderazgo que puede ser: Liderazgo estructurado y considerado se asocia al líder que organiza el trabajo, define los roles y los canales de comunicación y modos de realizar el trabajo y su comportamiento refleja confianza mutua, amistad, apoyo, respeto y cordialidad.

El liderazgo orientado a la producción considera al trabajo como medio para obtener un fin, producir; mientras que el liderazgo orientado al empleado, ve a los trabajadores como seres humanos, de importancia intrínseca, acepta su individualidad y sus necesidades personales.

El liderazgo riguroso y gerencial está orientado a especificar los papeles de los subalternos y vigilar para comprobar que se cumplan.

En el liderazgo autoritario quien dirige ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma decisiones unilateralmente; mientras que el liderazgo democrático delega parte de su autoridad y permite a los subalternos tomar decisiones.

5.2. La Motivación

Abraham Maslow, F. Herzberg, Mc Clelland y otros psicólogos, han realizado estudios sobre el comportamiento humano en relación a la satisfacción de las necesidades coincidiendo en que existe una jerarquía para alcanzarla y que están relacionadas con el éxito en el trabajo.

La Motivación, es el “estado de excitación interna que resulta de una necesidad y, por lo común, activa conductas encaminadas a la satisfacción de esa necesidad”. (DAVIDOFF, 1980) En este sentido para el personal, motivar “es identificar el cumplimiento de la tarea con la satisfacción de una de sus necesidades fundamentales”. (CISCAR/URIA, 1988)

Las definiciones anteriores relacionan la motivación con necesidades, es decir, con la satisfacción de las necesidades y la fuerza o estimulación que impulsa a las personas a comportarse de una manera u

otra, con el propósito de alcanzar un objetivo; producto de las fuerzas intrínsecas y extrínsecas que dirigen el comportamiento humano.

Quienes participan de las organizaciones tiene sus propios valores, ideales e intereses, etc. que a veces no coinciden con los objetivos de la organización en que se trabaja; esto limita la motivación de ese personal. Quienes ejercen la acción de dirigir deben buscar una aproximación entre estas dos posiciones.

(BERNAL, 1993) en su obra *Directoras y Directores para una gestión renovada de las Instituciones Educativas* expresa que “existen formas diversas de motivar al personal..., que requieren de ser identificadas, programadas y ejecutadas según las particulares condiciones de cada persona”. Resaltando de esta manera la responsabilidad que tiene quien dirige, de motivar al personal considerando sus propias necesidades.

A las escuelas confluyen un conjunto de personas con diversas necesidades manifestadas en la interacción de éstas. La satisfacción de las necesidades mantendrá al personal motivado y se verá reflejado en el grado de compromiso del personal con aquellas tareas que lo permiten.

5.3. La Comunicación

La comunicación es “el proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos”,

(STONER Y WANKEL, 1987) es decir, un proceso donde participan personas, las cuales se interrelacionan, comparten el significado de las palabras y se vale de símbolos para expresar las ideas como son, los sonidos, gestos, letras, números y palabras.

La comunicación es importante en la organización, “sin comunicación, no existirían las organizaciones”, de igual manera se expresa que “las comunicaciones son el sistema nervioso de las organizaciones”. (LE BLANC, 1990) Para lograr los objetivos de la organización las personas requieren recibir la información necesaria para realizar sus labores. Esta información llega a través de la comunicación.

El proceso de comunicación es importante para quien dirige por dos razones

“cumplen las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control y es una actividad a la que los gerentes dedican una abrumadora cantidad de tiempo”.
(STONER Y WANKEL, 1987)

6. EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

En el funcionamiento de los centros educativos se dan una serie de elementos interactuantes, los cuales conllevan al logro de objetivos comunes. Estos elementos juegan su papel en la organización, siendo cada uno clave para que la administración pueda llevar adelante el proceso de conducción. Entre estos elementos para esta investigación se destacan el

régimen legal, el proyecto educativo -plan institucional, los planes y programas de estudio, los recursos (humanos, financieros, físico y materiales) y la relación escuela-comunidad.

Estos elementos constituyen los recursos básicos, de los cuales se vale la institución educativa para que la administración pueda llevar a adelante el proceso de conducción.

6.1. El Régimen Legal

Está conformado por el conjunto de leyes, normas y demás instrumentos legales que definen el manejo y organización de los centros educativos. Estas normas están contempladas en la Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación a cargo del Ministerio de Educación, el Código de Trabajo representado por el Ministerio de Trabajo, los Reglamentos Internos de los Centros Educativos y los decretos y resueltos.

Estos instrumentos legales van a normar todo lo relacionado con la labor docente y las relaciones obrero – patronal en lo que concierne a contratación, derechos laborales, estabilidad, administración y organización de los recursos. La claridad en la aplicación de estos elementos se verá reflejada en la buena administración que realiza quien esté frente a la institución.

6.2. Proyecto Educativo del Centro/ Plan Institucional.

“El proyecto educativo es la expresión de la política (fines y objetivos de la educación y del plantel) y contiene la programación de las acciones, mediante la responsabilización de los sujetos” (CINTERPLAN 1993). A nivel operativo es “La planificación u organización de todas aquellas acciones que los profesores, personas e instituciones implicadas en el mismo, deben realizar para conseguir finalidades educativas, previamente fijadas”. (Guerrilla, 1980)

El Proyecto Educativo constituye un plan de acción donde se incluyen objetivos a ser alcanzados a corto y mediano plazo tanto a nivel administrativo como a nivel pedagógico, también incluye las estrategias para alcanzar los objetivos, la definición de acciones concretas y la explicación de las responsabilidades de los diferentes actores involucrados.

La utilidad del proyecto educativo es: mejorar la calidad de la formación impartida, para la cual considera los resultados pedagógicos, respuestas a demandas, impacto social y procesos participativos.

El proyecto educativo permite también:

- “Precisar la especialidad de la organización del plantel, introducir una gestión participativa del funcionamiento global, permitiendo a los diferentes actores delimitar sus espacios de responsabilidad y de iniciativa.

- Articular las actividades de los diferentes actores escolares para que confluayan en una misma dirección.
 - Buscar de manera colectiva el mejoramiento de la calidad de la educación, creando una dinámica institucional de respuesta a las dificultades.
 - Definir las líneas de acción, las prioridades, los resultados deseados y las diferentes maneras de alcanzarlos.
 - Revisar constantemente los resultados, corrigiendo las fallas, enmendando rumbos, redimensionando las metas.
 - Poner en marcha procesos y sistemas de formación continua.
 - Desarrollar el sentimiento de permanencia a la institución.”
- (CINTERPLAN, 1993).

Esta explicación del proyecto educativo brinda la orientación precisa sobre el significado del mismo, de allí que cada centro debe elaborarlo con la participación de la comunidad educativa.

6.3. Planes y Programas Curriculares

Constituyen los instrumentos técnicos curriculares de carácter oficial de las diversas disciplinas y que reflejan las diferentes opciones formativas.

Los planes de estudio contienen las asignaturas, las cuales se distribuyen proporcionalmente en el tiempo en sentido horizontal y vertical

de acuerdo a los niveles.

Los programas responden a las distintas disciplinas, señalando los objetivos, áreas de conocimiento, actividades, fuentes de información y evaluación.

Estos instrumentos de desarrollo curricular definen las líneas de acción educativas provenientes de los fines y objetivos, para lograr los perfiles establecidos de acuerdo a las exigencias y necesidades básicas de los estudiantes y de la comunidad.

En el sistema educativo panameño los planes y programas son elaborados por el Ministerio de Educación, no así los de la gran mayoría de las escuelas particulares, ya que éstas presentan las propuestas curriculares, las cuales son evaluadas y aprobadas por el Ministerio de Educación solamente.

6.4. La Gestión de los Recursos

Toda organización requiere de recursos para funcionar; y estos deben responder a las necesidades y actividades que realiza. De allí que la gestión de los recursos es una de las etapas más importantes que conforman el proceso administrativo y va encaminada a administrar elementos como: recursos humanos, financieros, físicos y materiales.

Por lo tanto, la gestión de los recursos se entiende como

“la administración por parte del administrador de los bienes a él encomendados, a hacer la mejor utilización de los recursos humanos; de los fondos, y de la conservación, control y distribución del equipo, materiales e instalaciones; asegurando su uso correcto y eficiente a fin de alcanzar las metas deseadas”. (OCHOA, 1987).

Es importante entonces, resaltar que en el caso de los recursos humanos éste es considerado como el activo más importante de una organización; es el personal que interviene directa o indirectamente como apoyo a la prestación de los servicios tanto administrativos como pedagógicos.

Entre este personal se pueden diferenciar los siguientes:

- a) Personal directivo: jefes o directores de un servicio, institución o dependencia.
- b) Personal técnico no docente: profesionales que cumplen funciones específicas (orientadores, estadísticos, programadores curriculares, promotores comunales y otros).
- c) Personal docente, por niveles de enseñanza.
- d) Personal auxiliar administrativo (secretarias, auxiliares, contables y otros).
- e) Personal de servicio o de apoyo logístico material (conductores, porteros, jardineros, responsables del mantenimiento, cocina y otros).

La cantidad y diversidad de personal, cumple funciones diferentes, requiere competencias diferentes, se clasifica y remunera en forma diferente

y plantea mecanismos diferentes de supervisión, control y evaluación.

En cuanto a la gestión de los Recursos Financieros, se puede definir como:

“Toda actividad económica escolar de las operaciones que generan beneficios pecuniarios destinados a atender necesidades de las escuelas o ayudar a resolver problemas sociales” (OCHOA, 1987)

Los recursos materiales son los útiles necesarios para el desarrollo de la actividad escolar y que están representados en forma de tizas, tableros, borradores, láminas (material didáctico, lápices, plumas, papelería, libros, material audiovisual y otros), y los recursos físicos están representados en forma de edificios, maquinarias, equipo de laboratorio y otros.

Los edificios deben guardar una configuración adecuada para el desarrollo de las actividades escolares, al igual que el mobiliario, el cual debe ser un complemento didáctico para las labores educativas.

Estos recursos requieren de un control efectivo para poder garantizar el buen funcionamiento de la actividad escolar; para ello es necesario planificar y programar la debida adquisición, conservación, distribución y uso de los recursos.

Al director le corresponde la responsabilidad final del buen manejo y uso de los recursos con que cuenta. De allí que es necesario una constante supervisión y un conocimiento total del desarrollo de los mismos.

6.5. La Relación Escuela - Comunidad

La comunidad

"está integrada por un conjunto heterogéneo de elementos como son las personas, los recursos naturales y materiales, las costumbres, la religión, el idioma y las relaciones económicas y sociales que las caracterizan permitiendo las interrelaciones entre sí y la naturaleza por medio del trabajo, para conseguir los medios económicos de subsistencia". (CANDANEDO y otros, 1978)

La escuela como institución se produce por efecto del grado de

"complejidad de la cultura, la división social del trabajo y de la preocupación de los grupos sociales por no dejar librados su continuidad y cohesión al juego ocasional de la educación reflejo." (NASSIF, 1980)

La relación entre la escuela y la comunidad se da a través de una perspectiva sociológica y pedagógica. La existencia de diferentes grupos sociales, el contexto socioeconómico y su interacción, hacen que se impacten mutuamente. La comunidad local requiere ver reflejados sus valores en la escuela, los cuales tienen una influencia sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje y el rendimiento escolar.

Las relaciones Escuela-Comunidad pueden ser interpretadas según dos orientaciones: -una en que la relación con la comunidad se hace en función y aprovechamiento de la escuela misma, ya sea para su sostenimiento, o para la enseñanza de los niños. Aquí se insertan las acciones que realizan las asociaciones de padres de familia, el apoyo de

ciertas instituciones como salud, por ejemplo, la visita de los maestros a los hogares, actividades extra-programáticas, conferencias, seminarios y otros.

La otra orientación, es donde la escuela se pone de algún modo al servicio de la población en general, en forma directa, no ya a través de los niños. Aquí se incluyen algunos servicios que presta la escuela a la comunidad, o la cooperación en un programa de desarrollo hasta la consideración de la escuela como centro de educación o desarrollo de la comunidad.

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Toda investigación nace con la percepción de una idea o inquietud producto de la observación de hechos, que luego se convierten en la razón de la investigación.

La presente investigación surgió como inquietud, por conocer cuáles son los hechos que motivan a la opinión pública a expresarse en términos de que: las escuelas particulares son mejor administradas que las oficiales e inclusive decir que son mejores.

Como estudiantes de administración de la educación nos interesó indagar cuáles son los factores o elementos que pueden incidir para que se dé una mejor administración en un sector u otro.

El diseño de ésta investigación se estructuró considerando los antecedentes del problema, su estado, las preguntas e hipótesis que la orientaron; los objetivos generales y específicos a lograr, las limitaciones y delimitaciones y la definición de términos.

1.- EL MÉTODO

La carencia de literatura y estudios referentes a la administración de las escuelas oficiales y particulares que pudieran sustentar o justificar las opiniones vertidas en los medios de comunicación de que las escuelas

particulares son mejor administradas que las oficiales, originó el presente trabajo de investigación, seleccionándose como métodos el Estudio de Casos y el método Descriptivo Comparativo, pues era necesario investigar y conocer a profundidad las características de las prácticas administrativas de los colegios de un sector y otro y, poder establecer una comparación detallada entre los componentes de cada una de las áreas a estudiar como es el modelo organizativo, Conducción Funcionamiento, ya que éstas son áreas relevantes en la administración de cualquier organización.

2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para ésta investigación que constituye un estudio preliminar se eligieron 10 escuelas, cinco del sector oficial y cinco del sector particular del segundo nivel de enseñanza de la ciudad de Panamá, que comprenden las regiones escolares de Panamá Centro y San Miguelito, las cuales tienen una gran demanda dentro de la comunidad educativa por su formación académica, prestigio, tradición, organización e innovaciones curriculares, factores estos que justificaron la selección de la muestra.

Escuelas que componen la Muestra:

Sector Oficial: Instituto Fermín Naudeau, Escuela Profesional Isabel Herrera Obaldía, Instituto América, Instituto Comercial Panamá y Colegio Remón Cantera.

Sector Particular: Colegio Javier, Instituto Panamericano, Instituto Cultural, Instituto William H. Kilpatrick y Academia Interamericana de Panamá.

3.- INSTRUMENTOS

Para ésta investigación se aplicaron dos instrumentos: el primero, que constó de 13 preguntas para un sondeo preliminar, el cual nos proporcionó información para determinar el problema a investigar. El segundo instrumento aplicado fue un itinerario de preguntas para una encuesta dirigida, el cual contenía una serie de interrogantes abiertas que ofrecieron información más exhaustiva en torno a las tres áreas a investigar: Modelo Organizativo, Conducción y Funcionamiento.

4.- PROCEDIMIENTO

Ante las manifestaciones vertidas por la opinión pública en diversos medios de comunicación sobre la administración y la calidad de los servicios educativos que ofrecen los centros educativos de los sectores oficial y particular, resultando favorecido el sector particular; motivó nuestro interés

por indagar literatura referente a la educación oficial y particular en torno a la administración de las mismas y que apoyaran las versiones antes expuestas. Con este propósito se visitaron las bibliotecas Simón Bolívar de la Universidad de Panamá, la Biblioteca Ernesto J. Castellero, el centro de Documentación del Ministerio de Educación, el centro de documentación del ICASE, los trabajos de graduación de la Universidad de Panamá, organizaciones y empresas privadas como ILDEA, APEDE y la Unión de Escuelas Particulares.

Se visitó también el Departamento de Estadística del Ministerio de Educación, donde se recogió información sobre el crecimiento de ambos sectores, en los períodos de 1990 a 1995 de la ciudad de Panamá, es así que en 1990 existían 67 centros educativos del segundo nivel en la ciudad de Panamá, de los cuales 20 corresponden al sector oficial y 47 al sector particular; con una matrícula total de 36,093 estudiantes distribuidos de la siguiente manera: 26,656 corresponden al sector oficial y 9,437 al sector particular. Estos centros educativos brindan bachilleratos en Ciencias, Letras, Comercio y, en algunos casos, bachilleres combinados como Ciencias y Letras y otros con énfasis en Banca y en Contabilidad.

Se observa una diferencia notable en términos de la matrícula, siendo ésta mayor en el sector público a pesar de que el número de escuelas es menor en comparación con el número de escuelas del sector particular.

En 1995 el número de centros educativos del sector particular aumentó a 53, representando un 12%; y el sector oficial se mantuvo igual. En relación a la matrícula, ésta disminuyó en el sector oficial a 24,871 el cual representa un 6.7% y en el particular aumentó a 10,560 estudiantes, representando 11.9%.

Como se puede observar existen algunas diferencias entre ambos sectores lo que habla en alguna forma de razones de preferencia.

Terminada la etapa de consulta y revisión bibliográfica, se procedió a elaborar el cuestionario del sondeo preliminar con preguntas generales de carácter administrativo, de manera, que nos orienta para plantear el problema a investigar.

Este cuestionario se aplicó a directivos de escuelas oficiales y particulares y a exdirectores de la Dirección de Educación Particular; del sector oficial se entrevistó al Rector del Instituto Nacional, al director del Instituto Comercial Panamá, al subdirector del Instituto América, al subdirector del Fermín Naudeau y al subdirector del Instituto José Dolores Moscote; del sector particular se entrevistó al Rector del Colegio La Salle, al Rector del Colegio Javier, a la Directora del Colegio María Inmaculada, a la Directora del Colegio William H. Kilpatrick.

De este primer acercamiento se recogió información la cual se analizó de acuerdo a cada sector y luego entre ambos. De este análisis surgieron

componentes que indicaban semejanzas y diferencias en algunos aspectos de la administración; de allí que se plantea el problema a investigar: La existencia o no de diferencias y semejanzas en la administración de las escuelas oficiales y particulares en cuanto a modelo organizativo, conducción y funcionamiento, que justifiquen la creencia de que las escuelas particulares son mejor administradas que las oficiales. Planteado el problema, se confeccionó el segundo instrumento, itinerario de preguntas para una encuesta dirigida, el cual nos proporcionaría información más exhaustiva sobre las áreas a estudiar. Seguidamente se procedió a concertar las citas con los directores de las escuelas seleccionadas de ambos sectores.

La encuesta se aplicó en un período de dos semanas, con una duración de dos horas promedio para cada una; la misma se recogió a través de grabación magnética, y luego se transcribió para ordenarla por áreas según cada escuela y sector.

Ordenados los datos, se pasó a extraer la información básica de las encuestas, lo cual nos permitió hacer una síntesis por área, para luego confeccionar un cuadro comparativo de las diferencias y semejanzas de la administración de ambos sectores.

Finalmente se procedió a realizar el análisis e interpretación de las distintas áreas, derivándose así las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información recopilada está organizada por sector, el oficial y particular y por las áreas con los diferentes componentes que las integran, las cuales fueron establecidas en el problema que se investiga.

1. INFORMACIÓN DEL SECTOR OFICIAL

En esta sección se presenta la información recopilada de los directores de los colegios oficiales, los cuales se les ha denominado con las letras A, B, C, D y E en esta investigación. (ver anexos).

1.1. Modelo Organizativo

a) Estructura Organizativa

Al preguntar a los directores si tenían organigrama, dos manifestaron que lo tenían, dos respondieron que no, otro dijo que al llegar no lo había encontrado. En relación con el manual de funciones uno respondió que sí lo tenía. Agregó que al inicio del año, se le entrega a cada profesor una carpeta que recoge todas las disposiciones legales relacionadas con sus deberes, derechos y las comisiones de trabajo a las que pertenecen. Los otros cuatro expresaron que desconocían si las escuelas tienen un manual de

funciones. En ningún colegio se observó el gráfico que representa la estructura administrativa. La descripción que hacen los directores de su estructura administrativa es la siguiente:

Una dirección dos subdirectores; Académico y Administrativo, Coordinación de Departamentos, Docentes por departamento y el personal de apoyo formado por el cuerpo de secretaría, contabilidad, cuerpo de trabajadores manuales, biblioteca, cuerpo de seguridad y laboratoristas.

b) Nivel Directivo

El nivel directivo de los colegios está formado por el director y los subdirectores. De los colegios, en estudio, cuatro tienen dos subdirectores y uno tiene 3 subdirectores. Los subdirectores están clasificados en administrativos y en técnicos docentes y por jornada.

Un director consideró al asistente administrativo como parte del nivel **directivo**. Las funciones básicas de este nivel, según manifestaron los directivos, generalmente son: atender la correspondencia, tomar decisiones, elaborar informes solicitados por el Ministerio de Educación, vigilar la disciplina del colegio, mantener la infraestructura del colegio y hacer cumplir las disposiciones legales.

c) Nivel de Apoyo y Coordinación

El nivel de apoyo y coordinación en la estructura administrativa del centro educativo está formado por: Coordinadores, Personal de secretaria, Contador, Inspectores, Personal de aseo, Bibliotecario, Laboratoristas.

Las funciones esenciales descritas por los directores en este nivel son: mantener las confidenciales de los estudiantes al día, hacer los boletines de calificación, mantener el aseo, manejar los recursos financieros, coadyuvar a la disciplina de los estudiantes y al normal desarrollo de la labor docente.

En cuanto a la participación en la toma de decisiones manifiestan los directivos que: el personal que conforma el nivel de apoyo no participa en la toma de decisiones, sólo es consultado. Con excepción de los coordinadores de departamentos quienes participan en la toma de decisiones, a través de reuniones donde se discuten las situaciones y se toman las decisiones en conjunto.

Manifiestan los directivos de los 5 colegios que en relación al nivel de coordinación que: El personal docente está organizado en grupos llamados departamentos, integrados por educadores que enseñan la misma especialidad. Los profesores que dirigen estos departamentos, reciben el nombre de coordinadores y forman parte del nivel de coordinación. Estos departamentos son, por lo general:

Departamentos de Español, Departamento de Matemáticas, Departamento de Ciencias, Departamento de Inglés, Departamento de Ciencias Sociales, Departamento de Educación Física. Departamentos que integran Educación para el Hogar, Religión, Música, denominado Departamento de Artes Prácticas y Departamento de Comercio.

Un director manifestó que además de estar organizados los profesores por departamentos, también lo están por años, donde se desempeñan. Estos educadores se reúnen todas las semanas para intercambiar opiniones referentes al progreso de los estudiantes, inclusive analizar casos específicos de bajo rendimiento académico y de conductas no apropiadas.

1.2. Conducción/ Dirección

a) Dirección

Al preguntarles a los directores sobre cómo llegaron a la posición, coincidieron en señalar que habían llegado por concurso. Hicieron referencia a la ley, en cuanto a la conformación de las ternas por la junta de personal con los tres aspirantes de mayor puntuación y a la selección por parte del Ministro de Educación.

En cuanto a las funciones que debe realizar el director se observa que, por lo general, son las mismas en cada institución educativa: acatar y hacer cumplir el reglamento, hacer que todo marche bien, tomar decisiones, hacer que se cumpla con lo programado, mantener al personal informado, elaborar los informes solicitados por el Ministerio de Educación, dar seguimiento al cumplimiento de las disposiciones legales, responsabilizarse por lo que ocurra en el plantel, atender al público y mantener el prestigio de la institución, entre otras.

b) Toma de decisiones

Los directivos coinciden al manifestar en relación a la toma de decisiones que éstas provienen de diversas instancias del Ministerio de Educación: Ministro, Viceministro, Dirección General de Educación del área curricular, Dirección Secundaria Académica o de la Dirección Profesional y Técnica y, ahora, de la Dirección Regional de Panamá.

Cuatro directivos manifestaron que hay decisiones que sólo le corresponden a ellos como directivos, otro manifestó que las decisiones internas él las toma, sin recibir directrices de nadie.

Para tomar decisiones dos directivos nos informaron que ellos consultan a los interesados, para integrar esas opiniones a las propias de ellos, de esa manera, llegan a conclusiones personales y toman las

decisiones. Tres señalan que, las decisiones las consultan y las toman con los subdirectores y coordinadores. También manifestaron que por lo general, se consulta de acuerdo a quién le afecta la decisión, ya sean los docentes o personal administrativo.

En relación a como se toman las decisiones, las respuestas de los directivos fueron coincidentes manifestando que: se hacen reuniones programadas para tomar decisiones. Cuando surge una necesidad urgente, también se llama a reunión, otras decisiones se dan a conocer por medio de circulares. Las decisiones fundamentales a las que diariamente se enfrentan los directivos son generalmente las mismas: sanciones disciplinarias, corrección de calificaciones en casos necesarios y las de carácter administrativo.

c) Liderazgo

Al consultarles a los directivos sobre quién ejerce el liderazgo en el colegio, estos respondieron de diversas maneras: uno manifestó que en cada lugar donde un profesor desarrolla su trabajo él está allí, otro dijo, nosotros hemos formado una mística de la institución en los profesores, otro manifiesta que ahora los docentes tienen fe en lo que se hace, antes no creían, como director siempre voy adelante. Dos directivos no respondieron con precisión esta pregunta.

En relación a la participación de los docentes en el logro de los objetivos, un director expresa que el producto que se saca no es óptimo porque los objetivos apenas si se logran en un 60%. Esto significa que, los objetivos de los planes bimestrales no se están logrando, de allí el alto porcentaje de fracasos en el bimestre.

Otro respondió, ningún colegio marcha sin la participación del docente, cada uno es responsable de su área de trabajo, en la medida en que lo hagan bien, las cosas caminan. El docente participa, en el logro de los objetivos, porque tiene mística institucional, dijo otro director.

Otro director enfatizó que se debe ir más a la práctica, se debe dejar un poco la parte teórica, para hacer más laboratorios y obtener mejores logros. Mientras otro directivo manifestó que, observa los docentes apáticos con cumplir los objetivos. No sabe si será por la derogatoria de la jubilación especial.

Al referirse a la mayor preocupación que tienen como directivos, estos manifestaron en sentido general, su interés por hacer de sus centros educativos los mejores; opinión que se recoge en las siguientes expresiones:

"nuestra escuela debe convivir bien integralmente, tenemos que ser los mejores, mantener el prestigio y superarlo, lograr buen nivel académico, alcanzar credibilidad, cumplir lo programado, mantener la imagen del colegio, formar hábitos y aptitudes en los estudiantes, optimizar los recursos para obtener el mejor producto, de

la mejor calidad posible, y hacer de la escuela donde trabajo, lo mejor”.

En relación a la formación en liderazgo un director manifestó que perteneció a una organización que promueve el liderazgo; otro dijo tener formación al respecto y los tres restantes manifestaron que no la tenían.

d) Motivación

Según manifiestan los directivos la motivación y reconocimiento expresada hacia los docentes en los colegios oficiales son coincidentes, ésta se expresa en los actos cívicos de los lunes, en reuniones o en eventos especiales. También se hace por escrito, a través de memorando, circulares o boletines informativos escolares. Además, se hace reconocimiento al personal mediante la entrega de medallas, bonos, obsequios y a través de la celebración de fechas especiales.

Para involucrar a los docentes en el logro de los objetivos, los directivos que utilizan diversos recursos. Uno, ofrece mejores condiciones de trabajo y está pendiente de satisfacer la demanda de recursos didácticos que ayuden al docente a entusiasmarse por su labor. Además utiliza la estrategia de lograr el apoyo de las organizaciones no formales mediante la consecución de patrocinios para equipos deportivos. Un director opina que existe un sentimiento de agradecimiento y cooperación cuando en una

situación personal se es solidario con ellos, el ser flexibles ante situaciones justificadas. Otro manifiesta que, apoyar la capacitación con viáticos para la alimentación y transporte, ofrecer bonos por una labor destacada y mantener un objetivo común, como lo es el prestigio de la institución, permiten involucrar al personal en el logro de objetivos.

Para otro director, establecer una relación de amistad, un ambiente de respeto mutuo y proyectar una disposición de trabajo, entusiasmo y dedicación son factores que contribuyen al logro de los objetivos propuestos. Otro expresa que, los convivios para celebrar fechas especiales son formas de motivar e integrar al personal a los objetivos de la institución.

Al preguntarles a los directores sobre lo que más le interesa del personal, los cinco directivos coincidieron en que, para ellos, lo más importante es que cumplan con su responsabilidad.

e) Comunicación

En cuanto a la comunicación, los cinco directivos están de acuerdo en que los medios utilizados en los colegios son: comunicación directa, memorandas, circulares, altavoz; boletines informativos, periódicos escolares y avisos en los murales.

Para tres directores, el medio más efectivo en la comunicación es la directa, ya que interviene la parte personal. Para un director el más efectivo es el boletín informativo que recibe el docente todos los lunes, al firmar y explicó que: Allí tienen información sobre lo que va a ocurrir la próxima semana y lo que ocurrió la semana anterior. Otro directivo, señala que el objetivo determina el medio a usar.

La comunicación con el personal se da a través de reuniones programadas, o cuando surge la necesidad de comunicarse, según indican los directores. Ésta también se puede dar por escrito a través de **memos y circulares**. Estos mecanismos son importantes porque se logra la constancia de que se envió la información.

En relación a cómo se verifica que la comunicación se ha recibido, dos contestaron que, por los resultados que se logren; uno, pregunta a estudiantes y docentes qué saben sobre el tema; dos observan las firmas de constancia de los profesores en los memorándum y las circulares.

En cuanto a quienes participan en la comunicación para que ésta sea más efectiva, los directores entrevistados coinciden en señalar a los subdirectores, los coordinadores de departamentos, los inspectores, y secretarías quienes transmiten y recogen información en ambas direcciones.

En los colegios existen diversos tipos de organizaciones no formales según manifiestan los directores. La comunicación entre los miembros de

Para tres directores, el medio más efectivo en la comunicación es la directa, ya que interviene la parte personal. Para un director el más efectivo es el boletín informativo que recibe el docente todos los lunes, al firmar y explicó que: Allí tienen información sobre lo que va a ocurrir la próxima semana y lo que ocurrió la semana anterior. Otro directivo, señala que el objetivo determina el medio a usar.

La comunicación con el personal se da a través de reuniones programadas, o cuando surge la necesidad de comunicarse, según indican los directores. Ésta también se puede dar por escrito a través de memos y circulares. Estos mecanismos son importantes porque se logra la constancia de que se envió la información.

En relación a cómo se verifica que la comunicación se ha recibido, dos contestaron que, por los resultados que se logren; uno, pregunta a estudiantes y docentes qué saben sobre el tema; dos observan las firmas de constancia de los profesores en los memorándum y las circulares.

En cuanto a quienes participan en la comunicación para que ésta sea más efectiva, los directores entrevistados coinciden en señalar a los subdirectores, los coordinadores de departamentos, los inspectores, y secretarías quienes transmiten y recogen información en ambas direcciones.

En los colegios existen diversos tipos de organizaciones no formales según manifiestan los directores. La comunicación entre los miembros de

estas organizaciones y los directivos es directa. En relación a la participación de los directivos en las reuniones gremiales dos directores manifestaron que ellos no asisten y tres omitieron sus respuestas sobre el tema.

Manifiestan los directores que la comunicación con los padres de familia se hace a través de sus asociaciones que se integran por delegados de cada salón. Además se cita a los padres de familia para atender problemas de bajo rendimiento, ausentismo injustificado o por problemas de disciplina. Estas citas se hacen en formularios elaborados para ese fin. Dos directores manifiestan que los padres de familia conversan con ellos cuando van a las reuniones de la comunidad educativa. Otro expresa que se cita a los padres de familia para consultarles sobre temas especiales.

En relación a la atención al público, los directores de los cinco colegios coinciden en que atienden al público todos los días. Explican que esa política se tiene porque las personas trabajan y para visitar los colegios solicitan permiso y se les hace difícil regresar. Además, dijo uno que es preferible atender los problemas a medida que se van dando y no dejarlos acumular.

Referente a la comunicación externa, los colegios mantienen comunicación con organizaciones benéficas como la Asociación contra el Cáncer, Club 20-30, Cruz Blanca, Cruz Roja, Club de Leones y otras. Un

director manifestó mantener comunicación con dos asociaciones de profesionales que presiden egresados de la institución y que les ofrecen algún tipo de ayuda para los estudiantes (becas, puestos de trabajo, orientación a los alumnos). Tres coincidieron en que se mantiene relación con diversos grupos de la comunidad que hacen uso de las instalaciones escolares. En dos escuelas, la comunicación con los egresados es más estrecha que en las otras tres donde es poca la comunicación que se mantiene con ellos, ya sea como grupo o como persona.

Manifiestan los directivos de las escuelas objeto de estudio que no tienen problemas con la comunicación. Que existen unidades aisladas del personal que siempre quieren hacerle daño al director, señaló un director. Otro dijo que la persona que no viene a la escuela, no está informada.

f) Supervisión

En cuanto a la supervisión que se realiza, los directivos coinciden en que ésta es de carácter administrativo, que es indirecta y que no se da en forma sistemática, que se limita a la revisión de documentos e informes, que primero la revisa el coordinador y, luego el subdirector o el director le da la aceptación o no.

Manifiestan los directivos que las visitas de supervisión al aula de clases, los directores las realizan cuando existen conflictos relacionados con

la evaluación de los estudiantes o con la metodología empleada por el docente. Con mucha franqueza, unos directores manifiestan que la supervisión que ellos pueden hacer, está limitada a pasar por los pasillos para asegurarse que cada docente esté en el área que le corresponde.

Todos los directivos de las escuelas objeto de estudio reconocen la importancia del coordinador en la supervisión en lo referente a la orientación preparación, presentación y seguimiento de las unidades bimestrales. Además manifestaron que las dificultades que se detectan como resultado de la supervisión, son resueltas por el personal directivo, mediante la conversación directa con el profesor para brindarle orientación y si es necesario recomendarle se capacite en el área que enfrenta dificultades.

Los directivos coinciden en señalar que son limitantes para ejercer la función de supervisión la falta de personal directivo, el exceso de trabajo administrativo, la atención al público, el número de profesores y el tamaño de las infraestructuras.

La supervisión que efectúa el Ministerio de Educación es esporádica y se reduce al aspecto administrativo. Visitan las aulas cuando hay problemas. Esto se recoge en las declaraciones coincidentes de los directivos: vienen una o dos veces al año; sólo hacen una visita general al

año; cuando vienen se entrevistan con los coordinadores; no visitan las aulas; es de carácter administrativo.

Un director expresó que existe un área curricular que no tienen supervisores y que cuando se requiere de una orientación específica, se pide ayuda a otra área.

1.3. Funcionamiento

a) Régimen Legal

De acuerdo con los directores, la ley 47 de 1946 Orgánica de Educación y sus reformas por la ley 34 de junio de 1995 es la base legal que reglamenta todas las acciones en los colegios. Además, mencionaron una serie de decretos que son básicos para sus funciones, como son: El Decreto 100 de 14 de febrero de 1957 que reglamenta las funciones de la Dirección General de Educación, Sección de Educación Primaria, Secundaria y Particular, Supervisión de Educación Secundaria, Inspección de Educación Primaria.

El Decreto 618 de 9 de abril de 1957 que reglamenta las faltas en que incurran los miembros del personal docente y administrativo del ramo educativo y el reglamento interno de los colegios.

b) Proyecto Educativo / Plan institucional

Al preguntar a los directivos acerca del plan institucional o proyecto educativo de los colegios, las respuestas fueron diversas, uno respondió no tenemos, otro dijo que los profesores elaboran el plan anual por departamentos y el conjunto de esos planes, es el plan general; un tercero expresó **tenemos proyectos para construir en cierta área** ; otro dijo que se elabora un plan administrativo por bimestre y las políticas y objetivos se dan a conocer por circulares el quinto se refirió a los planes y programas de estudio.

c) Planes y Programas de Estudio

Refiriéndose a los planes y programas de estudio que se desarrollan en los colegios, los directores expresaron que son elaborados por el Ministerio de Educación, específicamente el Departamento de Curriculum. En los colegios, sólo se desarrollan los planes y programas autorizados por el Ministerio de Educación, reglamentados por decretos. Estos tienen varias décadas de estar elaborados por lo tanto no han sido consultados con el personal que labora actualmente.

Sobre las innovaciones curriculares que se desarrollan en los colegios, uno de los entrevistados informó que tienen dos años de estar

aplicando el Bachillerato de Ciencias con instrumentación en Informática y que este es el último año del bachillerato tradicional.

En tres colegios, objetos de esta investigación, se está desarrollando el bachillerato experimental en ciencias desde hace varios años. Este bachillerato es el tradicional en ciencia pero que se le ha aumentado la carga horaria en el área científica, aunque hasta el momento no ha sido evaluado, piensan que ya no es experimental, en el quinto Colegio se desarrollan los planes y programas del bachillerato en Comercio con diversas variantes (Secretariado en Español, Secretariado en Español e Inglés, Secretariado en Contabilidad en Español e Inglés).

Con respecto a las modificaciones e innovaciones de los planes de estudio, un directivo indica que no fueron consultados, otro que si se les consultó y dos que cuando llegaron a la posición ya se estaba aplicando y no sabían si se había consultado o no.

d) Gestión de Recursos

La gestión de los recursos es un componente decisivo en el funcionamiento de la organización.

La información que se recogió en este aspecto se ha clasificado en:

- Recursos Humanos
 - Directores

- Docentes
- Estudiantes
- Recursos Financieros
- Recursos Físicos y Materiales

Recursos Humanos

Las escuelas oficiales cuentan con los siguientes recursos humanos: personal **directivo**; **director** y subdirector; personal docente y educando, personal **administrativo**: cuerpo de secretaría, de contabilidad, de aseo, de mantenimiento y de seguridad (celador).

Directores

Formación académica y experiencia profesional de los directores de escuelas oficiales.

La formación básica de los directores de las escuelas oficiales estudiadas es de **bachilleres** y maestros de enseñanza primaria.

Su formación a nivel superior es diversa: Licenciados en filosofía e historia, en educación física, en educación y en matemática. Además, tienen postgrados en administración de la educación, maestría en administración pública; postgrado en administración y supervisión de la

educación, en curriculum de Educación Física, postgrado en administración y supervisión de la educación superior.

En cuanto a experiencia profesional, se han desempeñado como docentes en su especialidad por más de seis años, en diferentes escuelas del nivel secundario.

De los cinco directores, cuatro de ellos, han tenido experiencias como subdirectores encargados y en propiedad, en diversos colegios, por más de diez años, la experiencia en la función directiva oscila entre cuatro meses y doce años de servicios. Actualmente tres de los directivos se desempeñan como docentes universitarios.

Docentes

El personal docente en los centros educativos es responsable del proceso enseñanza y aprendizaje. Debe atender a los alumnos en el salón de clases y facilitar la adquisición de conocimientos. Constituye el nivel ejecutor en la institución. Los docentes son nombrados por el Ministerio de Educación. El director no participa en la selección y nombramiento del personal docente que ejerce en los colegios. La condición del nombramiento, la estabilidad y el salario de los docentes está reglamentado por el Ministerio de Educación.

Según los directores, hay docentes que son buenos, colaboradores, entusiastas y poseen mística institucional, pero hay un grupo, que aunque pequeño, no hacen el menor esfuerzo.

En cuanto a la participación de los docentes en actividades colaterales a su labor, los directores manifiestan que éstos atienden los días sábados a diversos grupos de estudiantes como los de folklore, informática, deportivos, musicales y otros.

Al solicitar información sobre el nombramiento del docente, tres contestaron que eso le corresponde al Ministerio de Educación y que sólo reciben con una nota al que viene nombrado, dos respondieron que eso es en la junta de personal; en cuanto a la estabilidad y el salario todos los directivos manifestaron que eso le corresponde al Ministerio de Educación.

En cuanto a la capacitación los colegios oficiales, por lo general, no ofrecen capacitación a los docentes. Un directivo informa que sí ofrece capacitación a su personal durante todo el año sobre diversos temas y que este año se ha ofrecido en el uso de computadora y un nuevo programa para que los que hacen el periódico, lo hagan en la computadora.

En dos colegios se ofrece capacitación al inicio del año escolar durante el primer bimestre. Los tópicos que se desarrollan versan sobre asuntos legales, metodología y otros. Estas capacitaciones están a cargo del personal que se contrata para tal fin y son profesores de la Universidad de

Panamá. Tres directivos manifestaron que no se ofrece capacitación en sus colegios; uno de ellos ofrece las instalaciones, a la Dirección de Perfeccionamiento del Ministerio de Educación.

También, señalan los directores de los colegios donde se ofrece capacitación, que éstas se dan de acuerdo a las solicitudes de los docentes o a las necesidades que ellos, como directores, perciben.

Un director manifestó su interés para que se dé más capacitación a los docentes.

Un director **considera** que la capacitación es función del Ministerio de Educación y no de los **planteles**.

Tipo de Estudiante

Declaran los directores de las escuelas que los alumnos que asisten a los centros educativos provienen de lugares como: Chorrillo, Santa Ana, San Felipe, Calidonia, Tocumen, Pedregal, San Miguelito, Pacora, Chilibre, Arraiján, La Chorrera.

Refiriéndose a los factores que influyen en el rendimiento académico, señalan los siguientes: bajo nivel socioeconómico, problemas familiares, desintegración familiar, desempleo, bajo nivel de educación de los padres, Poco seguimiento, de las tareas escolares, en los hogares constantes interrupciones del año escolar.

En cuanto a los requisitos que se exigen para ingresar al colegio, un director respondió que los alumnos deben tener promedio de 3.5 como mínimo en Español, Matemáticas, Ciencias e Inglés, dos directores respondieron que el alumno que viene de otro colegio no debe estar fracasado; cada colegio debe atender sus alumnos con fracasos, tres directivos respondieron que sólo exigen los establecidos por el Ministerio de Educación. Para el primer año certificado de sexto grado, certificado de salud, certificado de buena conducta y para cuarto año, deben tener el certificado de Primer Ciclo, los créditos, certificado de nacimiento, certificado de salud y fotografías.

Recursos Financieros

Los cinco directivos manifiestan que, los recursos financieros con que cuentan los colegios provienen de: La ley trece; el mayor aporte que se recibe, Aportes de las asociaciones de padres de familia, Cobros por expedir créditos académicos, Alquileres de kiosko, cafetería y fotocopia, Partidas circuitales (F.E.S.).

En concepto de la ley N°13 los colegios reciben entre B/.60,000.00 y 90,000.00 por partida, tres veces al año.

Para distribuir los recursos financieros, básicamente, se toman en cuenta criterios como: los establecidos en la ley 13, las necesidades

prioritarias, por área, las necesidades que presenten los departamentos o los profesores, las necesidades detectadas por el director, la experiencia del director.

La decisión para usar los recursos financieros está a cargo del director, con los subdirectores y los coordinadores de departamento.

En dos escuelas existe lo que se ha denominado Comunidad Educativa donde hay representación de docentes, padres de familia y estudiantes que participan en la toma de decisiones y en la vigilancia de los recursos financieros

En el manejo de los recursos financieros, los directivos coincidieron en indicar que deben enfrentar algunas limitaciones como: Falta de personal idóneo para manejar la documentación que se debe tramitar, restricciones en las cuantías en los diferentes rubros, atraso en la llegada de las partidas, la burocracia excesiva para las licitaciones, solicitud de permiso a la oficina de auditoria de la Contraloría del Ministerio de Educación.

Recursos físicos y materiales

Al ser consultado por las condiciones de la infraestructura de los colegios, los directores respondieron que las aulas tienen buena iluminación y ventilación.

Un director informó que las aulas tienen aire acondicionado y otro que hay un área del colegio donde las aulas tienen aire acondicionado y que eso les ayuda a mantener la disciplina, debido a que los alumnos permanecen dentro de las aulas.

Un director nos indica que la infraestructura presenta problemas en cuanto a la capacidad del sistema eléctrico. El edificio tiene varias décadas de construido y dicho sistema no tiene capacidad para suministrar energía a la cantidad de recursos tecnológicos: computadoras, máquinas de escribir eléctricas, aires acondicionados que requieren de mucha energía y servicios que ofrece el colegio. En cuanto al tamaño de las aulas de clases, todos los directores entrevistados informaron que las dimensiones son de 9m x 4m, u 8m x 4m por lo general.

La relación aula-estudiante es diversa, un colegio tiene de 30 a 32 alumnos por aula, dos tienen 35 alumnos por aula, otros tienen hasta 45 alumnos por aula y el quinto dijo tener de 32 a 38 alumnos por aula. También, manifestaron dos directores que tienen que negociar con los profesores cuando la matrícula sube más de 35 estudiantes. Los cuartos años con una matrícula alta, se compensa con los quintos y sextos años donde es más baja la matrícula.

Los directivos coinciden en informar que cuentan con los laboratorios de acuerdo a diferentes especialidades, entre ellos el de:

Química, Física, Biología, Ciencias básicas, Mecanografía, Informática, Lenguas, Cocinas, Corte y confección.

En cuanto a aulas especiales, por lo general, los colegios cuentan con aulas de: Música, Artes industriales, Artes recreativas, Educación para el hogar.

De acuerdo con la información suministrada por los directores entrevistados, las escuelas cuentan con uno o dos laboratorios de informática.

En cuanto a instalaciones deportivas, todos los colegios en estudios tienen gimnasios, canchas de juegos, dos escuelas tienen dentro de su gimnasio, salas especializadas para gimnasia y ejercicios.

La totalidad de los directores manifiestan que la escuelas tienen bibliotecas, un director informó que su escuela tiene dos bibliotecas, una para Primer Ciclo y otra para Segundo Ciclo.

La infraestructura y el mobiliario de todos los colegios son utilizados, por lo menos, en dos jornadas. Tres de los cinco colegios las instalaciones también son utilizadas en horas de la noche, es decir una tercera jornada.

En cuanto al mobiliario, expresan los señores directores que todos los alumnos tienen donde sentarse, todos los salones tienen sillas y pupitre para el profesor; el mobiliario está en buenas condiciones, se le da

mantenimiento, los tableros de madera se están reemplazando por tableros magnéticos.

Durante la entrevista los directores mencionaron los recursos didácticos que tiene el centro para apoyar la labor docente, entre ellos, enciclopedias nuevas, tableros magnéticos, retroproyectores, computadoras, bibliotecas, televisores, reproductora de videos, grabadoras, mapas, láminas, laboratorios de las especialidades.

Además señalan los directivos que los recursos didácticos se obtienen con los ingresos de la ley 13. La adquisición de ellos obedecen a criterios como: solicitud del departamento, del coordinador, del profesor o del interés del director, o una necesidad que se presente.

En los colegios se han establecido diferentes mecanismos para usar y controlar los recursos didácticos. En uno de ellos se señala que, deben retirarlo en los departamentos, si no lo están utilizando y regresarlos nuevamente cuando termine. Otro ha establecido que se solicite el material al coordinador de departamento y se espera la aprobación del director o del subdirector. En dos colegios, el director da la aprobación y, en su efecto, el subdirector o el coordinador, para que el almacenista le entrega los recursos. En otro colegio, los recursos didácticos y el uso de la sala de audiovisuales debe solicitarse con una semana de anticipación a la dirección.

Manifiestan los directores que los recursos didácticos también son protegidos por los coordinadores de departamentos

e) Relación Escuela-Comunidad

En cuanto al rol de los padres de familia, los directores declaran que existen asociaciones de padres de familia, los salones están representados por delegados, apoyan a los colegios económicamente, no participan en la toma de decisiones, se les consulta para tomar algunas decisiones, forman parte del organismo denominado “Comunidad Educativa”, visitan las escuelas cuando sus acudidos tienen dificultades en el rendimiento académico o en disciplina, tienen poca integración con la escuela, su asistencia a las reuniones a las que se les convoca es baja, son autónomos, las juntas directivas se reúnen periódicamente en un local solicitado a la escuela, realizan actividades sin la participación de directivos o docentes en beneficio del colegio, algunos no le compran los útiles escolares a sus hijos. Se les ayuda con el Bienestar Estudiantil, ayudan poco a sus hijos en las tareas escolares, es fundamental que se le incorpore, se interesan por lo que se le enseña a sus hijos, están preparados, participan en la solución de algunos problemas, participan en la elaboración de un reglamento para ordenar la entrada de los transporte al colegio, participan en la toma de

decisiones no pedagógicas, no les permitimos que tomen decisiones en lo académico.

Al entrevistar a los directores sobre las carreras que ofrecen en sus colegios uno respondió: *Bachiller en comercio* con especialidad en Estenografía, Contabilidad en Español, Contabilidad en Inglés, Estenografía y Contabilidad, Publicidad, Contabilidad y Publicidad, Secretariado en Español, Secretariado en Inglés, Asistente dietista y Agente del Hogar.

Tres directivos respondieron que en sus colegios se ofrece el Bachillerato en Ciencia Experimental (mayor carga horaria en el área científica).

Y el quinto manifestó que en su colegio se ofrecen los bachilleratos en Ciencias con Implementación en Informática, Bachillerato en Ciencia Tradicional y Bachillerato en Letras.

Los colegios que ofrecen las especialidades de bachiller en comercio, se relacionan con las instituciones públicas y las empresas privadas, en el período en que los estudiantes de los sextos años realizan la práctica profesional en dichas organizaciones. Los directores manifiestan no darle seguimiento a los estudiantes egresados que entran en el mercado laboral.

Al preguntarles si se le da seguimiento en la prosecución de estudio superiores respondieron así: El director del colegio A manifestó que los informes de la Universidad Tecnológica indican que el 30% de los alumnos que presentaron la prueba el año pasado la aprobaron; el director del colegio

B manifiesta que en 1996, el 93% de los alumnos que presentaron las pruebas en la Universidad Tecnológica las aprobaron y que 92 estudiantes que egresaron a la Facultad de Medicina son producto de la última promoción; en el colegio C el director manifestó que no tenía información de la Universidad de Panamá; en el colegio D el director manifiesta que no les llegan los informes de los resultados de las pruebas; el director del colegio E dijo que en un bajo % ingresa a la Universidad, no hay nexo entre la educación secundaria y la educación superior y que los estudiantes no cumplen con los requisitos.

En cuanto al apoyo que los colegios reciben de la empresa privada, los directores de tres colegios respondieron que, no reciben ningún tipo de apoyo pero uno manifestó que el CITIBANK impulsa un proyecto para formar y motivar la autosuficiencia a través de la administración de pequeñas empresas donde al estudiante se le ofrece un capital semilla, otro expresó que algunas empresas en donde los estudiantes de sexto año van a practicar, ofrecen plazas de trabajo a los más exitosos y un tercero dijo que está buscando apoyo de la empresas privadas para implementar un proyecto en el INAFORP y que permita complementar su formación con un oficio que le accese al mercado de trabajo.

La relación de los egresados con los colegios se da a través de reuniones, apoyo en actividades y visitas de algunos exalumnos.

Las escuelas tienen otras relaciones con la comunidad, según las manifestaciones de los directores estos ofrecen sus instalaciones a organizaciones de la comunidad, y participan en eventos organizados por las autoridades locales.

f) Apreciación de los Directivos sobre cuál sector es mejor administrado y los criterios para evaluar el éxito de los colegios.

Los directores coinciden al señalar que el éxito de sus colegios lo miden a través del éxito de los estudiantes en las pruebas para ingresar a la universidad, el éxito de sus estudiantes al trasladarse a otro colegio, la ocupación de puestos importantes en el sector público y privado y la ausencia de conflictos en sus colegios.

En cuanto a la administración de las escuelas oficiales y particulares los directores opinaron que las escuelas oficiales y particulares son iguales, unas funcionan bien y otras no también.

La diferencia entre una escuela oficial y particular la pone el estilo de administración del director, cada director le impone su personalidad, su dinamismo para que todos participen, la administración no es igual en la parte financiera, los recursos de la ley trece llegan con retraso a las escuelas; las escuelas oficiales se manejan a base de improvisaciones, falta de información sobre la administración de las escuelas particulares, las

escuelas oficiales carecen de los recursos necesarios para funcionar, la infraestructura y mobiliario en las escuelas oficiales exigen un constante mantenimiento.

Las escuelas oficiales difieren de las escuelas particulares, sobre todo en el aspecto financiero, los colegios particulares tienen un fondo económico que les permite funcionar desde el primer día hasta el último día, las escuelas particulares cuentan con un manual de funciones, lineamientos que señalan las pautas a seguir y que es elaborado por el ente que maneja el colegio, sea el dueño o la curia. Las escuelas oficiales carecen de un manual que determine los objetivos de la institución, esa es una limitación.

Las escuelas como institución son iguales, pero, es más difícil administrar una escuela oficial que una escuela particular; las escuelas particulares grandes tienen apoyo logístico, en el orden académico el recurso está dado y cuentan con una organización estable; hay escuela particulares que las manejan bien, otras no; la administración de las escuelas oficiales deben enfrentar la carencia de infraestructura, falta de mobiliario y estudiantes con bajos recursos; la permanente actitud crítica y la forma de comportarse el docente, hace que cueste más la administración en la escuela oficial; el docente de la escuela oficial sabe sus deberes y sus derechos y que está amparado por los gremios. En las escuelas particulares ese mismo docente sabe que está regido por el código de trabajo. Los deberes y

derechos de los docentes de las escuelas oficiales parecen que tienen diferentes tipos de cobertura y flexibilidad.

Además expresaron que los padres de familia, en las escuelas particulares, dan seguimiento al rendimiento escolar y conductual de sus hijos; depende del director, él juega un papel importante, es el que toma las decisiones; no hay comunicación con los directores de escuelas particulares, los directores de escuelas oficiales se comunican, se consultan, tienen amistad; la legislación es la misma, es el director el que le va a poner su estilo de administración; el personal es dinámico en nuestra escuela, no escatima esfuerzo, tiempo y lugar para prestarle servicio a esta institución. la Junta Directiva, la Dirección General, las Direcciones Académicas de

2. INFORMACION DEL SECTOR PARTICULAR

La información que se presenta en este apartado corresponde a las respuestas dadas por los cinco directivos de las escuelas particulares.

2.1. Modelo Organizativo

a) *Estructura Organizativa*

Los cinco directivos entrevistados del sector particular manifestaron tener organigrama pero, representado gráficamente solamente dos, los 3 restantes lo describieron únicamente.

Dos de estos directivos describen su organigrama así: Director general, Director académico, Director administrativo, Subdirectores y Coordinadores. Otro señala que está conformado por la directora, las coordinadoras, secretarias y personal de mantenimiento; y los dos que tienen representados sus organigramas lo conforman: La Iglesia, la Junta General, la Junta Directiva, la Dirección General, las Direcciones Académicas de Primaria, de Secundaria; Departamento Administrativo, Subdirectoras, maestros, aspectos administrativos: Contabilidad, mantenimiento, aseo, enfermería y secretaría; departamentos de materias, apoyo a la labor docente (audiovisuales, gabinete psicopedagógico); Departamento de Capellania y de Formación Cristiana.

b) *Nivel directivo:*

El nivel directivo en las escuelas particulares laicas, está compuesto básicamente por la Junta Directiva o Junta General, por las direcciones

académicas y administrativas y por los sub-directores. En las religiosas el nivel directivo es precedido por la iglesia, el director general o rector, directores académicos y administrativos y por los subdirectores de nivel.

Los integrantes de este componente se encargan de los aspectos administrativos, docente, académicos y de los padres de familia; haciendo más énfasis en el aspecto académico, debido a que son instituciones educativas

c) Nivel de apoyo y coordinación

El nivel de apoyo y coordinación se da básicamente por personal administrativo, encargado de responsabilidades administrativas.

Este nivel está conformado por el administrador, coordinadores, auditores, secretarias, personal de aseo, contables, ex-alumnos, personal cercano al colegio, por el consejo económico presente en algunos colegios, por Psicólogos, trabajador social, audiovisualistas, personal de la biblioteca y por el personal de la clínica.

Entre las funciones del nivel de apoyo y coordinación están la supervisión, lo inherente con las relaciones obrero – patronal, el mantenimiento de la infraestructura, confección de boletines, expedientes y otros.

Una de las escuelas manifestó que este personal también apoya a la labor docente en ocasiones además de lo administrativo.

El nivel de coordinación se da entre la dirección general, los directores académicos, la administración y el resto de los niveles, en este caso con el nivel de apoyo y coordinación.

Algunos integrantes de este nivel participan en la toma de decisiones.

2.2. Conducción / Dirección

a) Dirección

Los directivos entrevistados poseen títulos de Licenciados en Administración de Empresas, profesor de comercio, maestría en administración de empresas; maestra, psicopedagoga; profesor en biología y química, pre medicina, teología; maestra, trabajo social y profesora de secundaria; pre medicina y algunas horas de educación. Todos tienen experiencia docente y como director entre 5 y 26 años.

En las escuelas particulares estudiadas hay diversidad de criterios para el nombramiento de los directivos, entre ellos se señalan los siguientes:

- Elegido por votación en la junta directiva
- Designación gerencial de la congregación
- Por tener más experiencia, por ser panameño
- Por ser la creadora de la escuela

Las funciones básicas del director son:

- Acompañar de cerca a los directivos académicos en su labor.
- Mantener a la escuela funcionando dentro de un ambiente de armonía y comprensión.
- Administrar toda la parte contable y la parte académica.
- Coordinar todas las unidades del colegio.
- Impulsar a cada uno de los equipos a que trabaje.

b) Toma de decisiones

La toma de decisiones la realizan los directores mediante consultas, reuniones, investigaciones y el diálogo, con las unidades administrativas que conforman la escuela, como pueden ser la junta directiva, asesores, consejo académico y otros.

Esta toma de decisiones las hacen en base a las situaciones que se van presentando, a las necesidades, quejas, experiencias y hechos.

Hay algunas decisiones que los directivos toman solos, por ejemplo compra de materiales, mejoras para el colegio y otras. Las que no están contempladas en las políticas y directrices de la institución son consultadas; ejemplo en el caso de dinero, cuando las sumas a invertir pasan de lo acordado.

Entre las decisiones fundamentales a las que se enfrentan los directivos están:

- Nombramiento de personal por alguna necesidad específica; mejoras a la escuela dentro de lo presupuestado.
- Poner castigos y disciplina
- Resolver los problemas que se suscitan entre los estudiantes, docentes y padres de familia.
- Supervisar las actividades y hacer que se cumplan los objetivos.
- Atender al estudiante y al padre de familia.
- Buscar la excelencia académica.

c. Liderazgo

Los directores consideran la participación del docente desde buena hasta excelente.

Algunos directivos manifiestan que todavía hay muchos docentes que tienen mística de trabajo y vocación docente, todo su tiempo están dedicados a la educación y a los estudiantes.

Otros manifiestan que se han ido haciendo con el tiempo y se han integrado a la filosofía de la escuela. Muchos han sido los pioneros del colegio.

En cuanto a quién ejerce el liderazgo en las escuelas, se han dado múltiples respuestas, indicando que los directores comparten el liderazgo con otras personas desde estudiantes, docentes, padres de familia y con el resto de los miembros del colegio.

Se indica que la gestión del director es importante para promover el liderazgo de la institución, que el líder es aquel que mejor realiza sus funciones; pueden ser los coordinadores o directores, pero no necesariamente el director.

Los directores identifican a otros líderes dentro de la escuela y se apoyan en ellos; ya que consideran que se deben escuchar las bases.

Para ejercer el liderazgo se usan todos los medios posibles (psicología, pedagogía, manual de procedimientos y seguimiento). Este se promueve a través del ejemplo.

Las preocupaciones de los directores están dirigidas básicamente a lograr la excelencia académica o calidad de la educación, luego hay otros aspectos que son considerados como por ejemplo: mantener al colegio dentro del prestigio que se ha ganado en la comunidad, que la formación académica responda a las necesidades de nuestros tiempos y a las corrientes pedagógicas, a que los estudiantes cursen exitosamente su Universidad; a mejorar la metodología de los educadores, y que éstos quieran la profesión.

De los cinco directivos entrevistados sólo dos han recibido capacitación sobre liderazgo, uno a través de su formación y otro a través de cursos.

d) Motivación

En torno a los aspectos que se reconocen en el personal, los directores señalan varios: uno coincidente es la capacidad de llegarle a los estudiantes, su deseo de ayudarles, de ocuparse de ellos cuando tienen algún problema. Otro aspecto es la identificación con el colegio y con sus actividades; su capacidad de identificar las bondades de los cambios, de la modernización del proceso educativo, su responsabilidad, puntualidad, su humanismo y sus principios.

Por tal motivo, estos directivos realizan algunas acciones para demostrarle su reconocimiento, ejemplo de ellas: bonificaciones, premios como relojes, bandejas, timbres, cenas, aumento salarial cada dos años, celebración de fechas especiales, evaluaciones y apreciaciones.

Otros reconocimientos que desearían hacerles al personal docente o administrativo serían:

- Darle un estímulo al final del año para aquel docente o administrativo que va más allá para lo que realmente está contratado.

- Enviarlos a cursos, promocionarlos, apoyarlos en la capacitación y formación del profesorado
- Aumento salarial

La participación del personal para el alcance de los objetivos lo logran los directivos mediante reuniones, charlas, innovaciones para encaminar los proyectos, a través del trabajo conjunto, dando el ejemplo, compartiendo las ideas, tomándoles en cuenta, proporcionándole los recursos necesarios y explicando hacia dónde quieren llegar.

e) Comunicación

Los directivos señalan que los medios más utilizados para comunicarse con el personal son: memorándum, comunicación directa, reuniones, circulares, notas, conversaciones, parlantes, comunicación a través de los coordinadores y la supervisión.

Ellos además señalan que los más efectivos son la comunicación directa con el personal a través de reuniones, conversaciones y por medio de parlantes. La comunicación es promovida por el trabajo en equipo y por situaciones especiales.

En esta comunicación intervienen directores académicos, subdirectores, personal de mensajería, secretarías y psicólogas.

Las organizaciones que existen en los colegios mantienen comunicación directa con los directores.

Para verificar la comunicación, la realizan directamente a través del control y firma de enterado, entrega personal y por medio de las actividades.

En cuanto a la atención al público algunos directivos tienen días estipulados, otros atienden al público cuando lo solicitan.

Con los padres de familia mantienen comunicación mediante circulares, reuniones y en los casos donde hay asociaciones de padres con la directiva de éste.

Las escuelas también mantienen comunicación externa con el Ministerio de Educación, con las Universidades, con otros colegios particulares, con sus iglesias, con los proveedores, con algunas empresas privadas y con instituciones educativas a nivel internacional.

Las escuelas expresan no tener problemas en la comunicación, excepto una que indica que por el tamaño de la institución y el volumen de trabajo en ocasiones no les permite que la comunicación fluya rápidamente.

f) Supervisión

La función de supervisión es realizada a todos los niveles, mediante el director, los subdirectores académicos, los coordinadores, o la persona

que nombra el director para tal fin. La supervisión también realizada por el Ministerio de Educación.

La supervisión es enfocada o dirigida a diversos aspectos según cada escuela; entre ellos tenemos la metodología y procedimientos didácticos, el control de la disciplina, el dinamismo de la clase, los aspectos administrativos y a la educación integral. La realización de ésta se hace por medios directos e indirectos como la observación en el aula, visitas presenciales, evaluaciones, cuantitativas y cualitativas y comunicación directa.

Algunas escuelas realizan la supervisión de acuerdo a los problemas que encuentran, al rendimiento de los estudiantes y otras la realizan para el mejoramiento del docente. Los problemas que son detectados por los directivos a través de la supervisión los resuelven mediante orientaciones, conversaciones, discusiones, reuniones de departamentos, charlas y comunicación directa con los docentes.

2.3. Funcionamiento

a) Régimen legal

La reglamentación legal a la cual están sujetas las escuelas particulares está dada bajo las instancias de la Ley Orgánica de Educación,

decretos y resueltos disciplinarios, código de trabajo y reglamento interno del colegio.

Mediante estos instrumentos se regulan los asuntos académicos, las relaciones obrero – patronal y las situaciones que se van presentando, para realizar una mejor labor administrativa. Un asunto tratado dentro de esta reglamentación es la estabilidad docente; para gozar de estabilidad laboral deben cumplir con las exigencias del colegio en primera instancia como es por ejemplo, su formación, puntualidad, vocación, identificación con la institución y tener dos años de labor con tiempo completo. Al personal interino se le hace contrato cada año y son aquellos con horarios especiales.

b) Proyecto educativo / plan institucional

En cuanto al proyecto educativo no hay una definición clara sobre el mismo. Los señalamientos en torno al mismo son los siguientes:

- Es un documento que contiene la filosofía de la escuela y el objetivo institucional.
- Un libro que contiene qué es la escuela; cómo está dirigida y los programas de los bachilleratos.
- Es el proyecto pedagógico Ignaciano que contiene normas muy precisas, pedagógicas, que se transmiten a través de la secretaría general de educación de escuelas católicas.

- Está escrito de acuerdo a los perfiles que se quieren lograr con el estudiante.

En cuanto al personal que participa en la elaboración de estos documentos se señalan al personal directivo, personal de alto nivel, representantes de la iglesia, profesores del colegio, pedagogos contratados y otros. Es importante señalar que estos documentos no fueron presentados al momento del estudio.

c) Planes y programas

Estos planteles ofrecen bachilleratos no tradicionales como por ejemplo: bachillerato en banca, bachiller en comercio con especialización en contabilidad, arte comercial y publicidad bilingüe, bachillerato en comercio, contabilidad y ciencias bilingües.

Estos planes y programas son elaborados por especialistas en curriculum, profesores del colegio, directivos y personal que se contrata. La participación del Ministerio de Educación en estos planes y programas es sólo en la revisión y aprobación.

Para la elaboración de estos planes y programas se han considerado criterios significativos como es el caso de responder a las exigencias actuales del mercado laboral, a los cambios económicos, a la retroalimentación de las Universidades, al Consejo nacional de la Empresa

Privada, a las experiencias, y a la revisión de contenidos repetitivos para reemplazarlos por otros actuales. La empresa privada no participa directamente en la elaboración de estos planes y programas, sólo lo realiza a través de sus apreciaciones e informaciones.

Las escuelas están haciendo innovaciones de acuerdo a las necesidades que van encontrando, de allí los bachilleratos que han elaborado en los últimos años.

d) Gestión de recursos

Este aspecto recoge los recursos humanos, financieros, físicos materiales.

Recursos Humanos:

Está conformado por el personal administrativo, docente y educando.

Directores

Directores:

El personal directivo de las escuelas particulares, su formación básica es de bachilleres y maestros de enseñanza primaria.

A nivel superior su enseñanza está dada en diversas especialidades como: licenciado en administración de empresas, profesor en educación,

biología y química, pre medicina y trabajo social. De éstos sólo uno tiene título de maestría en administración de empresas.

La experiencia docente está comprendida entre los 10 años y los 40 años; unos en primaria, en secundaria, otros en secundaria y Universidad. Dos de los cinco han tenido otras funciones como administrador de colegio y como supervisor de centros infantiles.

Como directores, la experiencia oscila entre 5 años y 20 años. Uno de los directores trabajó 21 años en el sector oficial.

Docentes

Los docentes de tres escuelas están organizados por departamentos, por especialidad, por capítulo y en cooperativas.

El procedimiento para la selección se hace mediante apertura de vacantes, recibo de solicitudes, recomendaciones, entrevistas y evaluaciones psicológicas.

Los requisitos que se exigen son: Idoneidad, primera categoría (en algunas escuelas) pasar las pruebas psicológicas que miden personalidad, ser bilingües (en algunos casos) créditos académicos, tener referencias y experiencia, entre otros.

Los docentes además de su actividad diaria, participan en actividades deportivas, excursiones, convenciones, servicio social, teatro, reinado, entre otras.

Los salarios del personal docente son determinados por:

- La ley orgánica de educación.
- Por su capacidad
- Por antigüedad, cada dos años se les aumenta
- Una escala base que contempla los títulos

Los docentes son incentivados mediante:

- Bonificación por buena evaluación
- Felicitaciones por actividades extracurriculares
- Obsequios de computadoras, viajes, fiestas, comidas
- Promoción en su profesión
- Pago de seguro de vida y de hospitalización
- Se les facilitan las estructuras para impartir clases nocturnas.

Los directivos manifiestan que su personal docente es excelente, se sienten orgullosos de ellos; se identifican con la escuela, consideran que las buenas escuelas las hacen los docentes.

Las escuelas particulares realizan capacitación a su personal mediante seminarios, talleres, jornadas pedagógicas y en algunos casos se envían al exterior facilitándoles el financiamiento. En cuanto a la actualización, algunos lo hacen por iniciativa propia y otros por sugerencias de acuerdo a las necesidades que se van detectando. Estas capacitaciones se ofrecen en el verano, en la semana de organización y durante los trimestres

de acuerdo a las necesidades. Las capacitaciones están dirigidas principalmente al docente en aspectos como metodología y evaluación, así como a las dificultades que se van presentando.

En torno a si existen diferencias o no entre los docentes de escuelas oficiales y particulares, los directores manifestaron que:

- La diferencia está en la administración, en el director, cómo dirige; ya que el docente es la misma persona.
- En relación a los docentes de escuelas particulares, los directores indican que estos están mejor orientados, que el ambiente es un factor importante, que a estos se les proporcionan los recursos que necesitan.
- El que trabaja en la particular se siente responsable, es cuestión del ojo del amo engorda al caballo.
- El docente de escuelas particulares siente que siempre tienen a alguien viendo su rendimiento. La diferencia la da la supervisión que se tiene.

Tipo de estudiante

Al preguntar a los directores qué condiciones influyen en el rendimiento del estudiante, éstos consideraron las siguientes: ambientales, aspecto anímico del docente y del estudiante, el hogar que sea completo, alimentación, respaldo de los padres, exigencias del colegio, paz mental, salud, motivación del profesor, autoestima del estudiante, entre otros.

Para ingresar a estas escuelas, la junta directiva en conjunto con los profesores y el reglamento interno, han señalado algunos criterios para ingresar como los siguientes: el rendimiento académico, pasar las pruebas psicológicas, examen de admisión, examen médico, llenar una solicitud para saber quiénes son sus padres, edad, en algunos casos la religión, algunas escuelas exigen promedios mínimos de 3,5 y 3,8, esto es en el caso de los estudiantes que vienen de otras escuelas.

El objetivo de establecer estos criterios es para hacer más rápida la integración al colegio, no tener estudiantes rezagados y mantener el estándar académico alto.

El nivel socioeconómico de los estudiantes que asisten a estas escuelas varía según cada una, y éste es desde clase media baja, hasta clase alta. En muchos casos hay estudiantes que sus padres hacen un esfuerzo para mandarlos a esas escuelas.

El lugar de procedencia de los estudiantes incluye distintas áreas de la ciudad.

Recursos Financieros

Las fuentes de financiamiento de las escuelas particulares está dada por las cuotas o colegiaturas de los padres de familia, por los préstamos bancarios y por recursos propios.

La administración de las fuentes financieras se realizan por las políticas de la junta directiva y por la reglamentación que determina cómo se deben manejar las finanzas.

En los casos en donde el director es el dueño de la escuela, los recursos son manejados por él y por la administración.

Existen algunos criterios como punto de referencia para la distribución de estos recursos, entre ellos están: las necesidades prioritarias de la escuela y la calidad de la educación.

En cuanto a problemas financieros, 4 de las 5 escuelas indicaron no tener problemas financieros, sólo una indica tener problemas de liquidez por morosidades muy altas de los padres de familia.

Recursos Físicos y materiales

En relación a los recursos físicos y materiales señalan que las condiciones físicas de los planteles responden a las exigencias del Ministerio de Educación. El número de aulas responde a la matrícula y el promedio de alumnos por aula está entre 35 y 38 y entre 25 y 40 alumnos.

Estos planteles dentro de su infraestructura cuentan con aulas para laboratorios de informática, ciencias (física, química y biología), música, educación para el hogar, artes industriales, biblioteca, piscina, audiovisual, canchas de juego y auditorio. Las aulas son utilizadas en una sola jornada.

En relación a los recursos didácticos, estas escuelas le proporcionan al docente y al estudiante una serie de recursos como por ejemplo: un centro de recursos didácticos, INTERNET, sistemas de información a través de redes, audiovideos, proyectores, videograbadoras, VHS, películas, televisión, equipo de sonido, entre otros.

Estos recursos son proporcionados por la dirección y con aportes de los padres de familia.

Para el manejo de estos recursos hay personas encargadas, las cuales son responsables del préstamo y control de los mismos. Las solicitudes de estos recursos se deben hacer con tiempo. Hay docentes que desde el inicio del año escolar a través de su planificación indican qué recursos van a necesitar.

Entre los más usados están: laboratorio de lenguas, de cómputo, INTERNET y la biblioteca.

e) Relación Escuela - Comunidad.

Los padres de familia juegan su papel de acuerdo a la participación que le permitan las escuelas; estos no son considerados en la toma de decisiones, excepto una escuela que si permite al club de padres de familia su participación. Hay algunas acciones que los padres de familia realizan como por ejemplo: apoyan a los estudiantes en sus actividades mediante el

financiamiento de gastos, participación en el servicio social apoyando al colegio en sus actividades recreativas, culturales y aprendizaje de sus hijos.

Los padres de familia visitan las escuelas motivados por diversas razones: problemas académico de sus hijos, problemas disciplinarios, problemas económicos, entrega de notas y por situaciones especiales.

Para comunicarse con los padres de familia, las escuelas lo hacen por medio de reuniones y circulares. Las escuelas manifiestan no tener problemas de comunicación con los padres de familia.

Las escuelas se comunican con la comunidad a través de actividades como la práctica de los estudiantes en empresas privadas, servicio social, ayuda a instituciones benéficas y con el ofrecimiento de becas.

La participación de la empresa privada en la formación académica es muy poca a consideración de estas escuelas; sólo se da a través de la práctica (estudiantes de comercio), y de algunas charlas que brindan a los estudiantes; otras apoyan en actividades deportivas y en la consecución de becas para los hijos de los empleados.

En cuanto a los resultados de las pruebas académicas en la Universidad son muy buenos, todos pasan las pruebas. Se brinda seguimiento a los estudiantes que ingresan a las Universidades a través de la relación directa con los estudiantes y mediante la información que éstos proporcionan.

Los egresados se relacionan directamente con sus escuelas y dos de ellas lo hacen a través de la sociedad de exalumnos.

No hay una relación permanente con el mercado de trabajo.

f) Apreciación por los Directivos de escuelas particulares sobre cuál sector es mejor administrado y los criterios para evaluar el éxito de los colegios.

Los directivos en su apreciación tienden a referirse más a la administración de las escuelas particulares que a la oficial.

Una apreciación, es que hay una escuela oficial de la que se habla muy bien en relación a la administración y se piensa, por un lado, que se debe a los criterios que se utilizan para la selección de los estudiantes. La calidad del estudiante tiene mucho que ver con el tipo de escuela y la calidad de ésta.

En relación a la administración de las escuelas particulares se manifiesta que hay más competitividad entre ellas, de allí que en el futuro tendrán que ser innovadoras para destacarse.

Uno de los factores que permiten una mejor administración es que cada escuela maneja su propio presupuesto; y en el caso de las religiosas no hay accionistas, de allí que todo el dinero lo administra la escuela y se invierte en las necesidades, haciendo un uso adecuado.

Otro aspecto considerado en la administración es que las escuelas funcionan los 12 meses del año, no cierran y esto evita el vandalismo, se cuidan los equipos, los auditores e inspectores tienen esta responsabilidad.

Los directivos manifiestan que el éxito de sus escuelas se debe a muchas razones, entre ellas: la dedicación, organización, programación de sus acciones; al éxito de los estudiantes en las Universidades, al éxito profesional de los egresados, al trato que se les brinda a los padres de familia, el sentir que tiene la comunidad de la institución educativa, a la imagen que ésta proyecta mediante sus egresados, el hacer las cosas cada día mejor.

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Ordenada la información suministrada por los directores de ambos sectores, se presenta el análisis comparativo de las semejanzas y diferencias, en las áreas: modelo organizativo, conducción y funcionamiento y su respectiva interpretación.

El cuadro N°1 que se presenta en la página siguiente, recoge las semejanzas y diferencias de la administración de las escuelas oficiales y particulares estudiadas.

3.1. Cuadro 1. ANALISIS COMPARATIVO DE LAS SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LAS ESCUELAS OFICIALES Y PARTICULARES.

A. Modelo Organizativo:

Semejanzas	Diferencias
1. Estructura Organizativa De las 10 escuelas, 8 no tienen la representación gráfica de su organigrama	- De las escuelas particulares, 2 tienen su organigrama graficado al público. La estructura organizativa de las escuelas oficiales básicamente está conformada por: • Director • Subdirector • Coordinador de Departamento • Docentes • Personal de Secretaría • Personal de Aseo • Estudiantes - La estructurar administrativa de las escuelas particulares está formada por: • Junta Directiva • Director General • Director Académico • Director Administrativo • Subdirector • Coordinadores • Docentes • Administrador • Secretaria • Mantenimiento • Aseo • Estudiantes.

Semejanzas	Diferencias
2. Nivel Directivo	- El nivel directivo de las escuelas oficiales y particulares difieren en su conformación y denominación. - En el sector oficial el nivel directivo está formado por el Director y los subdirectores, clasificados en académicos y administrativos. - En el sector particular el nivel directivo está formado por el Director General, Director Académico, Director Administrativo, subdirectores. - Las funciones básicas del nivel directivo de las escuelas del sector oficial son: • Atender la correspondencia • Tomar decisiones • Elaborar informes para el Ministerio de Educación • Mantener la disciplina del colegio • Mantener las infraestructuras • Hacer cumplir las disposiciones legales - Las funciones básicas del nivel directivo del sector particular son: • Los directivos se encargan de los aspectos administrativo, docentes y académicos. • El énfasis en sus funciones está dado en el aspecto académico, debido a que son instituciones educativas. • Se apoyan en los reportes y supervisión de los coordinadores. • Atienden a los docentes y padres de familia.

Semejanzas	Diferencias
3. Nivel de Apoyo y Coordinación En ambos sectores el personal del nivel de apoyo está conformado por personal de secretaría, contabilidad, aseo y mantenimiento, inspectores, bibliotecarios y coordinadores. -Las funciones básicas de este nivel de apoyo son similares en ambos sectores: Aseo y mantenimiento, confección de boletines y confidenciales. -El personal del nivel de apoyo no es considerado en la toma de decisiones en ambos sectores. -El nivel de coordinación se da entre todas las unidades de la institución, en ambos sectores. -Los coordinadores participan en la toma de decisiones, en ambos sectores.	-En las escuelas particulares dentro del apoyo administrativo cuentan con el administrador el cual está encargado de todo lo relacionado con lo administrativo. El Director se encarga específicamente de las labores docentes.

Semejanzas	Diferencias
B. Conducción / Dirección 1. Dirección -Las funciones básicas de los directivos de ambos sectores son similares: • Coordinar todas las unidades del colegio • Resolver los problemas que se suscitan entre los estudiantes, docentes y padres de familia. • Tomar decisiones • Mantener a la escuela funcionando dentro de un ambiente de armonía y comprensión • Hacer que todo marche bien • Buscar la excelencia académica 2. Toma de Decisiones -Las decisiones se consultan en ambos sectores. Con los involucrados de acuerdo a la naturaleza de la situación. -Se utilizan los mismos medios para la toma de decisiones: Reuniones, diálogo, investigación, etc.	-En el sector oficial, los directores son nombrados mediante concurso con carácter permanente. -En el sector particular, hay diversidad de criterios para el nombramiento de los directivos, desde votación popular en la junta directiva hasta por designación propia por ser los dueños. No existe el carácter permanente en el nombramiento de los directores.

Semejanzas	Diferencias
-Las decisiones se toman a nivel directivo. -Las decisiones se toman en base a las situaciones que se van presentando, a las necesidades, experiencias y hechos. -Hay decisiones que los directivos no consultan en ambos sectores. -Decisiones fundamentales a las que se enfrentan ambos sectores: Sanciones disciplinarias, corrección de notas, mejoras a la escuela.	-Las directrices en las escuelas oficiales provienen del Ministerio de Educación a través de las áreas curriculares. -En las escuelas particulares, las directrices para la toma de decisiones provienen de las políticas y lineamientos de la institución. -En el sector particular el nombramiento del personal docente es una decisión del director, no así el sector oficial, donde ésta es tomada por el Ministerio de Educación.
3. Liderazgo -La participación del docente en el logro de los objetivos es considerada desde buena hasta excelente en ambos sectores -La gestión del director es importante para promover el liderazgo en ambos sectores.	-El liderazgo en las escuelas particulares es compartido con estudiantes, docentes y padres de familia.

Semejanzas	Diferencias
-Las preocupaciones de los directivos de ambos sectores son similares en cuanto a los objetivos y metas a lograr: • Excelencia académica. • Prestigio de la institución • Mejorar la metodología de los educadores • Lograr una formación académica que responda a las necesidades de nuestros tiempos y a las corrientes pedagógicas. -Los directivos de ambos sectores han recibido poca capacitación sobre liderazgo, sólo 3 de ellos han recibido capacitación. 4. Motivación	-Los directivos de ambos sectores realizan acciones diferentes para lograr la participación del personal en el logro de los objetivos. En el sector oficial, los directivos realizan las siguientes acciones: • Ofrecer mejores condiciones de trabajo. • Ser solidario con los docentes que tienen necesidades. • Ser flexibles ante situaciones justificadas. -En el sector particular, los directivos realizan acciones como: • Trabajo conjunto. • Dando el ejemplo • Compartiendo las ideas • Proporcionando los recursos necesarios y explicando hacia donde quieren llegar.

Semejanzas	Diferencias
Incentivos: -Las acciones que realizan ambos sectores para el reconocimiento de su personal se expresan a través de reconocimiento público, escrito, obsequios y celebración de fechas especiales. -Otros reconocimientos que harían los directivos al personal en ambos sectores es enviarlos a cursos, promocionarlos, apoyarlos en la capacitación y formación del profesorado. 5. Comunicación: -En cuanto a los medios de comunicación usados, son los mismos en ambos sectores: -Comunicación directa, memorándum, reuniones, circulares, a través de los coordinadores y boletines informativos.	-En el sector oficial los directores reconocen aspectos importantes en su personal, como es el cumplimiento de sus responsabilidades. -En el sector particular los directivos reconocen en su personal aspectos como: • la parte humana, la capacidad de llegarle a los estudiantes, su deseo de ayudarles, y de ocuparse de ellos cuando tienen algún problema. • Su sentido de pertenencia y la identificación con el colegio y con sus actividades. • Su capacidad de identificar las bondades de los cambios. • Su puntualidad y responsabilidad.

Semejanzas	Diferencias
-El medio más efectivo de comunicación es a través de la comunicación directa en ambos sectores. -Para la comunicación intervienen los coordinadores, personal de secretaría, mensajería, directores académicos y subdirectores en ambos sectores. -Para la verificación de la comunicación los dos sectores coinciden en los medios utilizados: Comunicación directa, control y firma de enterado, entrega personal y a través de las actividades. - En ambos sectores la comunicación con los padres de familia se realiza mediante circulares y reuniones con la asociación de éstos.	-La comunicación en el sector oficial es promovida por los hechos que se dan en el colegio. -En el sector particular es promovida por el trabajo en equipo y por situaciones especiales. -En los colegios oficiales los directores atienden al público todos los días. -En las escuelas particulares algunos directores tienen días estipulados para la atención, otros atienden al público cuando lo solicitan.

Semejanzas	Diferencias
-Las escuelas oficiales y particulares coinciden en tener comunicación externa, algunas de éstas con las universidades, proveedores, asociaciones benéficas, entre colegios y con las empresas donde realizan las prácticas los estudiantes. -Las escuelas de ambos sectores manifiestan no tener problemas de comunicación. 6. Supervisión -En ambos sectores se realiza supervisión.	-Las escuelas particulares mantienen comunicación externa con instituciones educativas a nivel internacional. -En el sector oficial: • La supervisión que se realiza es de carácter administrativo. Se limita a la revisión de planes bimestrales e informes y a la verificación de que el personal esté en su puesto. • La supervisión que se realiza la hace el coordinador, el director y los subdirectores (administrativos).

Semejanzas	Diferencias
	• La supervisión que se realiza en el aula es motivada por conflictos de evaluación y metodologías. • No se hace supervisión técnico-docente en una forma sistemática. • Los problemas encontrados en la supervisión en el sector oficial se resuelven a través del diálogo y las orientaciones del director. En el sector particular: • La supervisión que realiza está dirigida al aspecto académico. • Esta es realizada por el director, subdirectores académicos, los coordinadores o la persona que nombra el director. • Para realizar la supervisión se valen de medios como la observación en el aula, visitas presenciales, evaluaciones, comunicación directa y escalas numéricas. • La supervisión se realiza de acuerdo a los problemas que encuentren, otras consideran el rendimiento de los estudiantes y otras se realizan para el mejoramiento profesional. • Los problemas detectados por la supervisión se resuelven mediante orientación del directivo, conversaciones, discusiones, reunión de departamentos, charlas, comunicación directa con los docentes.

Semejanzas	Diferencias
- La supervisión que ofrece el Ministerio de Educación en ambos sectores está dirigida al aspecto administrativo. • Se realizan visitas esporádicas. • Se revisan informes, planeamiento docente, expedientes y se brinda orientación a las necesidades que presenten los directivos. C. FUNCIONAMIENTO 1. Régimen Legal - Los sectores oficial y particular para su funcionamiento se fundamentan legalmente en la Ley Orgánica de Educación y en Decretos y Resueltos que la desarrollan por el Ministerio de Educación, así como los reglamentos internos de cada colegio.	- Las escuelas particulares para sus relaciones obrero-patronal se manejan con el Código de Trabajo. - En las escuelas oficiales la condición del nombramiento, la estabilidad y el salario, están reglamentados por el Ministerio de Educación. - En las escuelas particulares para gozar de estabilidad laboral, los docentes deben cumplir con las exigencias del colegio en primera instancia y luego tener dos años de labor y ser de tiempo completo. - Al personal interino se le hace contrato cada año y son aquellos con horarios especiales.

Semejanzas	Diferencias
2. Proyecto Educativo / Plan Institucional	-En el sector oficial se refieren a Proyecto Educativo como planes generales, proyectos de construcción. -En el sector particular los directivos se refieren a Proyecto Educativo a: • Documentos, libros, proyecto pedagógico, que contienen la filosofía de la escuela, el objetivo institucional; qué es la escuela, cómo está dirigida, los programas de bachillerato, las normas pedagógicas que se transmiten a través de la Secretaría General de Educación y los perfiles que se quieren lograr con los estudiantes. -Entre el personal de las escuelas particulares que participa en su elaboración están los directivos, personal de alto nivel, representantes de la iglesia, profesores del colegio y especialistas contratados.
3. Planes y Programas Curriculares	-En las escuelas oficiales se ofrecen los planes y programas elaborados y reglamentados por el Ministerio de Educación. Entre las ofertas que ofrecen están en el bachiller en comercio con especialización en: • Estenografía • Contabilidad en Español e Inglés • Estenografía y Contabilidad • Publicidad • Secretariado Bilingüe y en Español • Contabilidad y Publicidad

Semejanzas	Diferencias
	-Bachiller Experimental en Ciencias y bachiller experimental con énfasis en el • Area Científica y con • Implementación en Informática -Bachiller en Letras: -Asistente de Diestista -Agente del Hogar -En las escuelas particulares además de los bachilleratos tradicionales se dan otros bachilleratos como: • Secretariado bilingüe • Secretariado y Contabilidad • Contabilidad bilingüe • Bachiller en Banca • Bachiller en Ciencias, Letras y Filosofía • Bachiller en Comercio con especialización en Contabilidad, Arte Comercial y Publicidad Bilingüe. -Los planes y programas de las escuelas particulares son elaborados por especialistas en curriculum, por profesores del colegio y por los directivos. -No hay participación del Ministerio de Educación en cuanto a la elaboración de los planes y programas de los colegios particulares, este sólo los evalúa y aprueba. -En las escuelas del sector oficial los criterios para la elaboración de planes y programas son establecidos por el Ministerio de Educación.

Semejanzas	Diferencias
-En los planes y programas que se han elaborado en ambos sectores, la empresa privada no ha participado en su elaboración, sólo lo realiza a través de sus apreciaciones e información.	-En las escuelas particulares los criterios que se han considerado para la elaboración de los planes y programas son: • Responder a las exigencias actuales del mercado laboral y a los cambios económicos. • Retroalimentación de las universidades y del consejo de la empresa privada. • Eliminar contenidos repetitivos y reforzar áreas con contenidos nuevos. • Experiencias. -En cuanto a innovaciones curriculares, en el sector oficial se ha insertado un nuevo Bachillerato en Ciencias, con Implementación en Informática. -En el sector particular se han implementado Bachiller en Banca, Bachillerato en Ciencias y Letras Bilingüe, Bachiller en Ciencias, Letras y Comercio.

Semejanzas	Diferencias
4. Gestión de Recursos Humanos: Directivos, docentes, estudiantes. Formación Académica y Experiencia Profesional de los Directivos -Títulos básicos de los directivos de ambos sectores: Bachilleres, y maestros de enseñanza primaria. -Título universitario: -Los 5 directivos (5) de escuelas oficiales tienen título universitario. -Cuatro directivos del sector particular tienen título universitario. -Título a nivel de postgrado: Cuatro directivos del sector oficial poseen títulos de: • Administración y Supervisión de la Educación • Maestría en Administración de Personal y Administración Pública. • Post. En Curriculum de Educación Física, Deporte y Recreación y Postgrado de Metodología a Nivel Superior. • Postgrado en Administración y Supervisión de la Educación Superior. -Un directivo del sector particular posee título de post grado en administración de empresas. -Los directores de ambos sectores tienen experiencia docente de más de seis años. -De los diez directores, nueve tienen experiencia como director por más de cinco años.	-Uno de los cinco directores de particular no tiene título universitario. -De los directores de escuela particular, 4 no tienen título a nivel de postgrado. -Un director de oficial tienen créditos en Administración de la Educación. -Un director de escuela oficial sólo tiene cuatro meses de ejercer como director.

Semejanzas	Diferencias
-En cuanto a los incentivos que se ofrecen a los educadores de ambos sectores que no involucran dinero, hay similitudes: • Reconocimiento público por su buena labor, por asistencia perfecta, convivencia, medallas, obsequios. -En cuanto a la apreciación que tienen los directivos de los docentes, ambos sectores los consideran de buenos a excelentes, se sienten orgullosos de ellos. Capacitación	-A los docentes de escuelas particulares se les ofrecen incentivos como: bonificación por buena evaluación docente, promoción en su profesión, seguro de vida y hospitalización, apoyo a la cooperativas entre otros. -Los colegios del sector oficial no ofrecen capacitación a los docentes. -Las capacitaciones que reciben los docentes del sector oficial son ofrecidos por el Ministerio de Educación. -Los docentes del sector oficial se capacitan por voluntad propia. Se incentiva al personal docente a través de viáticos para transporte y alimentación para que asistan a jornadas de capacitación. -Las capacitaciones que reciben los docentes de escuela particulares son ofrecidas por la propia institución.

Semejanzas	Diferencias
Tipo de Estudiante -En los sectores oficial y particular se señalan algunos aspectos similares que influyen en el rendimiento del estudiante: • Hogar • Seguimiento de los padres de familia • Desempleo	-Los colegios particulares ofrecen seminarios y jornadas pedagógicas a sus docentes de acuerdo a las necesidades que se presentan como por ejemplo: metodología y evaluación. -Estas capacitaciones en el sector particular se ofrecen en el verano, en la semana de organización y durante los bimestres de acuerdo a las necesidades -En el sector oficial se señalan otros aspectos que influyen en el rendimiento del estudiante como son: bajo nivel de instrucción de los padres de familia, las constantes interrupciones del período escolar, condición socio-económica. -En el sector particular se señalan otros aspectos como: condiciones ambientales de la escuela, aspecto anímico del docente y del estudiante, las exigencias del colegio, motivación del profesor. -Las escuelas oficiales sólo exigen para el ingreso los requisitos establecidos por la ley.

Semejanzas	Diferencias
Recursos Financieros	-En las escuelas particulares se establecen otros requisitos para el ingreso, como son: Pruebas psicológicas, de admisión, llenar una solicitud y los requisitos establecidos por el Ministerio de Educación. -Estos requisitos es el sector particular se establecen para hacer más rápida la integración al colegio, no tener estudiantes rezagados y mantener los estándar académico alto. -Los recursos financieros de los colegios oficiales provienen de la Ley 13, del fondo de matrícula, del cobro de créditos, alquiler de kiosco, cafetería, fotocopidora y donación. -En las escuelas particulares las fuentes de financiamiento provienen de las colegiaturas de los padres de familia, de los préstamos bancarios y de recursos propios de los dueños. -La administración de los recursos financieros la decide el director con los subdirectores y coordinadores en el sector oficial. -En el sector particular, los recursos financieros son administrados por la junta directiva y por la reglamentación que determina el manejo de estos. -La distribución de los recursos financieros del sector oficial se maneja básicamente con los criterios de: La reglamentación de la Ley 13, las necesidades prioritarias, las necesidades presentadas por los profesores y los departamentos.

Semejanzas	Diferencias
Recursos Físicos y Materiales: -Las infraestructuras de ambos sectores responden a las exigencias del Ministerio de Educación en cuanto a iluminación, ventilación, mobiliario y tamaño de las aulas. -El número de aulas responde a la matrícula de ambos sectores. -Las escuelas de ambos sectores son semejantes en cuanto a la existencia de aulas especiales; algunas de ellas son: Laboratorio de Informática, de Ciencias, Mecanografía, audiovisual, etc.	-En las escuelas particulares los criterios para la distribución de los recursos financieros son: la necesidad prioritaria y la calidad de la educación -Las escuelas oficiales confrontan problemas en cuanto los recursos financieros en: falta de personal idóneo para llevar la documentación, restricción en las cuantías para invertir, atraso en las partidas por la burocracia y las licitaciones. -Las escuelas particulares no manifiestan tener problemas financieros, sólo una manifiesta tener problemas de liquidez, por morosidades muy altas de los padres de familia. -En el sector oficial, el número de estudiantes por aula es de 30 a 45. -En las escuelas particulares, el número de estudiante por aula varía entre una escuela y otra, el número oscila entre 25 y 35, entre 38 y 40 alumnos.

Semejanzas	Diferencias
-Las escuelas de ambos sectores cuentan con recursos didácticos de la misma naturaleza, por ejemplo: laboratorio de informática, de ciencias (química, biología y física), retroproyectores, vídeo grabadoras, televisores, equipo de sonido, enciclopedia, etc.	-En las escuelas oficiales, la infraestructura y mobiliario se usan por lo menos en dos jornadas diferentes. -En las particulares la infraestructura es utilizada por lo regular en una sola jornada. -Las escuelas particulares todas cuentan con sistema de información a través de internet. -En el sector oficial, estos recursos son proporcionados por los fondos de la Ley 13. -En las escuelas particulares, estos recursos son proporcionados por la dirección y los aportes de los padres de familia. -En las escuela oficiales no hay un control en el préstamo y uso de los recursos didácticos. -En las particulares hay personas encargadas para el control y uso de estos recursos.

Semejanzas	Diferencias
5. Relación Escuela - Comunidad: -Los padres de familia de ambos sectores no participan en la toma de decisiones de las escuelas. -Los padres de familia de ambos sectores participan en diversas actividades que se realizan en el colegio: Recreativas, culturales, apoyando a los estudiantes en el cubrimiento de gastos. -Existen asociaciones de padres de familia en ambos sectores. -Las razones que motivan a los padres para visitar a las escuelas son similares en ambos sectores: Problemas académicos de sus hijos, problemas disciplinarios, problemas económicos, entrega de boletines y situaciones especiales. -Ambos sectores utilizan los mismos medios para comunicarse con los padres de familia: Reuniones y circulares. -Ambos sectores no tienen problemas para comunicarse con los padres de familia. -Las escuelas oficiales y particulares se vinculan con la comunidad a través de la práctica de los estudiantes y en la ayuda a instituciones benéficas.	• -Las escuelas particulares se vinculan con la comunidad a través de otras actividades: Servicio Social y ofrecimiento de becas a estudiantes, distribuidas por medio del IFARHU.

Semejanzas	Diferencias
-Las escuelas de ambos sectores manifiestan que la participación de la empresa privada en la formación académica es muy poca, se limita a la oportunidad de las prácticas, a charlas, apoyo de actividades deportivas y en el otorgamiento de becas a los hijos de sus empleados. -No hay relación permanente con el mercado laboral en cuanto al seguimiento de sus egresados, esto se observa en ambos sectores.	-En el sector oficial no todos los directores conocen los resultados de las pruebas académicas para ingresar a la universidad. • Algunos directivos conocen los resultados y muestran satisfacción, otros muestran inquietud y unos que desconocen los resultados. • -En el sector particular, los directivos indican que los resultados en las pruebas académicas de la Universidad son altos. Se brinda seguimiento a los estudiantes de acuerdo al informe de las universidades por medio de los que mantienen comunicación con el colegio. -En las escuelas oficiales, su relación con los egresados es limitada. -En las particulares, la relación se da a través de la asociación de exalumnos y relación directa con el egresado.

**APRECIACION DE LOS DIRECTIVOS SOBRE CUAL SECTOR ES MEJOR
ADMINISTRADO Y LOS CRITERIOS PARA EVALUAR
EL EXITO DE LOS COLEGIOS.**

Sector Oficial	Sector Particular
• La diferencia entre una escuela oficial y particular la pone el estilo, dinamismo y personalidad del director. • La Legislación es la misma, es el director el que le va a poner su estilo administrativo. • Las escuelas oficiales se manejan a base de improvisaciones. • Las escuelas particulares tienen un ente que maneja el colegio, sea el dueño o la curia. • Las escuelas oficiales carecen de los recursos necesarios para funcionar. • Las escuelas oficiales difieren de las escuelas particulares, sobre todo en el aspecto financiero. • Los recursos financieros que provienen de la Ley 13 llegan con retraso a las escuelas oficiales. Las escuelas particulares tienen un fondo que les permite funcionar durante todo el año.	• La diferencia está en la administración, en el director, cómo dirige. • En relación a la administración de escuelas particulares se manifiesta que hay más competitividad entre ellas, de allí que en el futuro tendrán que ser innovadoras para destacarse. • Uno de los factores que permite una mejor administración es que cada escuela maneja su propio presupuesto; y en el caso de las religiosas, no hay accionistas, de allí que todo el dinero lo administra la escuela y se invierte en las necesidades, haciendo un uso adecuado. • En las escuelas particulares, cada centro maneja su dinero, sabe cómo repartirlo, cómo escoger sus propios profesores y esto ha dado resultado.

Sector Oficial	Sector Particular
• El padre de familia de las escuelas particulares da seguimiento al rendimiento académico y conductual de sus hijos. • El no acatamiento a las normas legales por el docente, dificulta la administración de la escuela oficial. • El docente de la escuela oficial sabe sus deberes y derechos y que está amparado por los gremios. • Los deberes y derechos de los docentes de las escuelas oficiales tienen diferente tipo de cobertura y de flexibilidad. • En las escuelas particulares el propio docente sabe que está regido por el Código de Trabajo y el Ministerio de Trabajo. • Las infraestructuras y mobiliario exigen un constante mantenimiento en las escuelas oficiales.	• Hay exigencias de los padres de familia en torno a la educación que reciben sus hijos. • Se exige al educador lo que dice la ley. • Otro aspecto considerado en la administración es que las escuelas funcionan los doce meses del año, no cierran y esto evita el vandalismo, se cuidan los equipos, los auditores e inspectores tienen esta responsabilidad. • Hay mantenimiento continuo del equipo.

Sector Oficial	Sector Particular
• Hay desconocimiento sobre la administración de escuelas particulares. • Las escuelas particulares cuentan con un manual, lineamiento que señala las pautas a seguir elaboradas por el ente que maneja el colegio. • Es más difícil administrar una escuela oficial que una particular.	• Un director manifestó que hay una escuela oficial de la que se habla muy bien en relación a la administración y se piensa, por un lado, que se debe a los criterios que se utilizan para la selección del estudiante. La calidad del estudiante tiene mucho que ver con el tipo de escuela y la calidad de la misma. • Hay un gran sector de la educación particular que se rige por las normas de la empresa privada, por lo tanto, los dueños de esos colegios reparten los dividendos entre los accionistas de esa institución; y en algunos casos hay muchas dificultades. • Se realiza supervisión estricta del tiempo.

¿Cómo miden los directivos el éxito de sus escuelas?

-El éxito de las escuelas oficiales y particulares lo miden a través de:

- El éxito de los estudiantes en las universidades.
- El éxito profesional de los egresados.
- La opinión positiva que tiene la comunidad de la Institución.
- La imagen que la institución proyecta mediante sus egresados.

3.2. Interpretación de la Información

Modelo Organizativo

El modelo organizativo que en la administración de la educación panameña se han establecido tanto a nivel institucional como a nivel local, han respondido a las corrientes administrativas que han estado presente en su desarrollo; una corriente centralista y jerárquica y las corrientes administrativas del siglo XX.

La escuela vista como organización, para el mejor desempeño de su personal y logro de sus objetivos requiere ordenar y organizar las partes que lo integran como un todo; en este caso, recursos humanos, financieros, físicos y materiales. Es decir establecer su estructura administrativa, que le permita especificar la relación existente entre sus componentes y las diferentes unidades que lo forman, así como la autoridad y las relaciones de subordinación.

En cuanto a las escuelas objeto de estudio, sólo dos de estas tienen representada su estructura organizativa, el resto de los directivos, describieron y explicaron la estructura organizativa determinando los niveles directivo, apoyo y coordinación y de ejecución.

Para las escuela que no tienen confeccionados los organigramas, éstos no parecen ser instrumentos auxiliares para quien administra; y una razón podría ser la falta de conocimiento. Estos instrumentos permiten que sus miembros reconozcan su ámbito de autoridad y responsabilidad al ejercer sus funciones.

El nivel directivo en el sector oficial lo conforman el director y el subdirector, mientras que en el sector particular existen otras figuras: la junta directiva, director general, director académico, director administrativo, subdirector y coordinador.

En ambos sectores el director es el responsable de todas las acciones, pero en el sector particular el director general delega en el director administrativo todo lo concerniente a este aspecto, lo cual le permite dedicar más tiempo a la función académica; mientras que en el sector oficial el director atiende ambas funciones, dedicándole más tiempo al área administrativa; lo que podría significar mayor apoyo y seguimiento a la labor docente en el sector particular y que se refleja en el éxito académico de los estudiantes.

En la administración de las escuelas existe un personal que sirve de soporte técnico y administrativo en estas instituciones; éste personal es el de apoyo y coordinación. El nivel de apoyo en ambos sectores está formado por el mismo personal: administrador, auditores, secretarias, personal de aseo, de mantenimiento y otros. En el sector particular el administrador juega un papel preponderante en la administración de los recursos financieros, físicos y materiales de los colegios. En el sector oficial el director es quien lleva el control de los recursos de la institución.

Además en el sector particular algunos centros educativos consideran al bibliotecario, a los técnicos audiovisuales, a los laboratoristas y a los miembros del gabinete psicopedagógico como apoyo académico a la labor docente.

Cada sector determina las funciones de este personal, observándose un mayor apoyo en el aspecto académico en el sector particular.

El nivel de coordinación está liderizado por el jefe o director quien es el coordinador natural, por jerarquía. No se observó en los centros educativos de ambos sectores una unidad de coordinación permanente, a pesar de que existen coordinadores de departamentos por especialidad. Esta acción podría traducirse en el uso inadecuado de recursos; en esfuerzos innecesarios o repetitivos de una acción en la pérdida de tiempo, mala comunicación, conflictos entre departamentos y coordinadores entre otros; que entorpecen el logro de los objetivos de la institución. Estas situaciones se soslayan si se establece una unidad de coordinación permanente con sus respectivas funciones.

En cuanto al nivel de ejecución en los centros educativos este se realiza con la participación de los directivos y coordinadores que orientan las acciones para la consecución de los fines y objetivos de la institución; lo que se operacionaliza a través del personal docente y técnico, el cual conoce su ámbito de acción, autoridad y responsabilidad.

El nivel de ejecución en el sector particular está más orientado y supervisado que el oficial.

Conducción

Al considerar la Administración como ciencias y como técnica significa que ésta trata de explicar, los fenómenos, acontecimientos, situaciones de la realidad, en este caso el comportamiento de las instituciones educativas, de tal manera que es importante conocer cómo se da el comportamiento en las escuela oficiales y particulares en cuanto a su administración, así como también conocer cuáles son los medios, técnicas o estrategias que utilizan para la conducción en el logro de los objetivos. Estas son algunas preguntas que orientan esta investigación.

Las escuelas son organizaciones complejas, compuestas por personas, docentes, padres de familia, personal administrativo y de apoyo y con recursos financieros, físicos y materiales como son las aulas, bancas, libros y tecnología como computadoras, los sistemas de información a través de redes como INTERNET y otros. Todos estos componentes funcionan de una manera interrelacionada donde la administración juega un papel importante para el logro de los objetivos.

Para que estos componentes organizacionales funcionen de manera coordinada, consistente y racionalmente, requiere de una persona responsable que la conduzca, sin importar su denominación, ya sea como gerente, director o conductor, o si la organización es pequeña o grande.

Desde un punto de vista general los directivos de los colegios en ambos sectores les corresponde tomar y ejecutar decisiones, así como el manejo racional de los recursos humanos, financieros, físicos y materiales para el funcionamiento y logro de objetivos y metas trazadas al ejercer las acciones de: toma de decisiones, planificación, coordinación, ejecución, control y supervisión. Además pone en juego su liderazgo, capacidad de comunicación y motivación. Aunque la acción directiva de ambos sectores es similar, el procedimiento para el nombramiento y selección de los directivos es diferente; en el sector oficial, la base para ocupar un puesto directivo es la formación académica y la experiencia profesional, donde el Ministerio de Educación es quién lo selecciona mediante concurso; en el sector particular el director es nombrado de acuerdo a las necesidades de la institución y a los criterios de la Junta Directiva o del dueño, observándose un comportamiento de carácter empresarial.

El estilo de dirección que asuma, quien dirige podría ser un factor importante al establecer las diferencias en la administración de las escuelas del nivel medio, objeto de este estudio.

La condición del nombramiento y selección de los directivos pueden ser variables que determinan la calidad de los servicios que ofrecen los centros, ya que estos a través de su liderazgo, motivación y comunicación promueven la acción directiva de cada centro.

El carácter de permanencia y falta de supervisión en el cargo directivo como es el caso del sector oficial, puede ser una limitante en la eficiencia y eficacia de los resultados que se obtienen, no así en el sector particular donde el director debe someterse a las exigencias y criterios de carácter empresarial para ser permanente, dando como tónica una dirección más renovada e innovadora que responda a las tendencias y demandas de la sociedad en la cual se encuentra inmersa. El hecho de que el director del sector particular no es nombrado con carácter permanente, conlleva a que éste le impregne dinamismo a su actuación para continuar ejerciendo.

La toma de decisiones requiere de análisis de diversas alternativas que permitan escoger aquella que se ajusta a la realidad de la organización en este caso del centro educativo, el planeamiento de diversas opciones permite seleccionar aquella que facilita el logro de los objetivos, haciendo uso racional de los recursos y del tiempo.

Las escuelas oficiales y particulares son reglamentadas por el Ministerio de Educación, pero las directrices para la toma de decisiones y su funcionamiento difieren en cuanto a su procedencia; las directrices y la aprobación final para la toma de decisiones en las escuelas oficiales provienen del Ministerio de Educación a través de las áreas curriculares respectivas. En las escuelas particulares sus directrices para la toma de decisiones son determinadas por las políticas y lineamientos de la propia institución.

Sin importar de donde proceden las directrices, políticas o lineamientos que orientan los objetivos de los colegios de un sector y otro, los directivos planifican el futuro de sus centros, basados en su realidad y en los objetivos propuestos que pueden ser a corto, mediano y largo plazo. No deben perder de vista que las escuelas son organizaciones que funcionan como un todo.

La diferencia en la procedencia de las directrices, no hace diferente los mecanismos y medios para la toma de decisiones, debido a que utilizan los mismos recursos. También es importante señalar que la toma de decisiones se concentra en la figura del director en ambos sectores, es así que algunos declaran que hay decisiones que las toman sin consultar.

En el sector particular una de las decisiones fundamentales a las que se enfrenta el director es el nombramiento del personal ya sea docente o administrativo de acuerdo a los requerimientos de la institución; situación que no tiene que enfrentar el director de escuelas oficiales. Pero hay otras decisiones fundamentales comunes a ambos sectores como es el aspecto disciplinario, corrección de notas, mejoras a las escuelas, entre otras, a las cuales deben atender.

Al tomar las decisiones el director deberá considerar una serie de condiciones como por ejemplo una definición clara de objetivos, la carencia o no de recursos tanto humanos, financieros, físicos y materiales, las actividades y tareas a realizar, la participación de los integrantes de la organización y otros, que

contribuyen a evitar tomar decisiones que no respondan a los objetivos de las instituciones que dirigen. Es decir, evitar la improvisación.

Es así, que en un centro educativo, por ser una organización compleja, se hace imperativo para el director coordinar el trabajo de los docentes, estudiantes, personal de apoyo autoridades y otros, basados en las políticas establecidas para lograr los objetivos organizacionales. Esta coordinación permitirá la integración e interrelación armónica de los esfuerzos que hace la comunidad educativa de cada centro, de tal manera que las decisiones respondan a criterios atendidos por todos los que forman parte de la institución educativa.

En la conformación del nivel directivo de los colegios del sector particular, el director delega la responsabilidad de área administrativa, en la figura del director administrativo, esto podría ser un elemento importante para establecer diferencias en cuanto a la coordinación y atención del área técnico docente. En el caso de los colegios oficiales, el director es el responsable único de la administración del centro tanto del área administrativa como de la técnico docente.

En la ejecución de planes, programas, proyectos, actividades y tareas, en los colegios del sector oficial y particular, participa el personal administrativo, docente y estudiantil, los cuales ejercen un rol; el director como eje central en la administración de estos centros, debe orientar a ese personal para que cada uno reconozca cual es su posición en la estructura de la organización, realice su tarea, conozca el área en que le corresponde trabajar y se encamine sus acciones hacia el

logro de los objetivos. De ésta orientación en la ejecución dependerá la identificación con el rol que le corresponde a cada miembro en la organización.

Al ejercer la función directiva, los directores de los centros educativos señalan que dentro de sus funciones están mantener la disciplina, intervenir para corregir calificaciones, manejar recursos humanos y financieros, y proteger los recursos físicos y materiales, como es mantener las infraestructuras. Estas acciones que ejercen los directivos para tener los colegios funcionando requieren de control es decir, revisar si la estrategia es la adecuada, comparar y medir los resultados en relación a los propuestos y establecer los correctivos necesarios para lograr los objetivos de las instituciones.

El control le facilita a los directivos detectar posibles problemas, rectificar la dirección asumida, tomar decisiones, hacer prioridades, suprimir o agregar acciones que apoyen la estrategia establecida, aplicar correctivos, detectar errores de las fases anteriores, rediseñar nuevas estrategias y otros, en la consecución de los objetivos de cada uno de los colegios que dirigen.

Por otro lado, quien dirige es un ser individual, cuyas características difieren entre uno y otro. En la caracterización de los estilos de dirección de los colegios objetos de estudio, se observaron factores participantes en la acción directiva como liderazgo, comunicación y motivación. En relación al liderazgo que ejercen los directores en los colegios, en relación al liderazgo que ejercen los

directivos no se observó un estilo definido, sin embargo, estos están más encaminados hacia el liderazgo orientado a la producción y al funcionario.

En cuanto a los directivos del sector oficial, la atención está dirigida hacia el cumplimiento de las tareas, que permanezca en su puesto, que cumpla las disposiciones legales, que entregue sus informes; mientras que en el sector particular están orientando a las personas, pues dan relevancia a la actitud y vocación del docente, considerando esto último muy importante en el desarrollo y fortalecimiento de la acción directiva.

Es notorio señalar también, que los directivos han recibido poca capacitación sobre liderazgo, situación ésta que desmejora cualquier estilo de dirección positivo.

En los centros educativos participan un conjunto de personas, como: administrativos, docentes, estudiantes, padres de familia, autoridades y otros que buscan satisfacer sus necesidades, los cuales los estimulan a comportarse de diversas maneras, al interactuar dentro y fuera de la organización.

Existe una relación entre la satisfacción de las necesidades y la identificación con los objetivos de la organización. Mantener motivado al personal, es tarea fundamental en la acción directiva.

Los directivos de escuelas oficiales y particulares reconocen la motivación como factor importante en el comportamiento de los docentes que le permite encauzar y canalizar las actividades del colegio para el logro de los objetivos.

Es significativo señalar que las necesidades que motivan el comportamiento de los directivos de ambos sectores son similares, dándose un denominador común, entre ellos como es lograr una formación académica que responda a las necesidades de nuestros tiempos.

Para ello se valen de acciones como: ofrecer mejores condiciones de trabajo, ser flexibles antes situaciones justificadas, realizar el trabajo en conjunto.

En el caso del proceso de comunicación no basta con recibir la información es necesario compartir el significado de los mensajes para que se de la comunicación adecuando los medios y canales. La comunicación es factor importante en el logro de los objetivos de la organización y de sus participantes.

En la organización, en este caso el centro educativo que es de interés en esta investigación, el directivo, invierte gran parte del tiempo de sus tareas en comunicarse con docentes, alumnos, padres de familia, colaboradores, personal de apoyo y con la comunidad en general para dar instrucciones, motivar, llegar a acuerdos, resolver conflictos y otros, así como para recibir información valiéndose de diversos medios, oral, escrito electrónico, diálogo, circulares, memorandas y otros, con finalidad de que estos centros funcionen de manera eficiente.

En los colegios oficiales y particulares se establece una red de información en dirección ascendente y descendente en la que se utilizan los mismos medios y canales, interviniendo el personal de apoyo y coordinación. La comunicación que

se da es de carácter interno en su gran mayoría, pero también se da externamente en un porcentaje menor.

Es importante señalar que la comunicación que se da con los padres de familia en ambos sectores, es a través de circulares, reuniones y con las asociaciones de éstos.

Los mecanismos para comprobar la efectividad de la comunicación son similares: comunicación directa, control y firma de enterado, entrega personal de la información, y a través del desarrollo de las actividades.

Los directivos de las escuela de ambos sectores manifiestan no tener problemas de comunicación con su personal.

La supervisión como función directiva busca alcanzar un mejor desempeño de los miembros de la organización que garanticen el logro de los objetivos de la institución, en este caso el desarrollo de las actividades y el funcionamiento de los centros educativos.

Las actividades de supervisión se realiza en ambos sectores por personal administrativo y docente que se le asigna esta función.

El énfasis de la supervisión en un sector y otro difiere. En el sector oficial, el énfasis se hace en lo administrativo más que en lo académico, y se limita a la revisión de planes bimestrales e informes y a la certificación de que el personal esté en su puesto. No se cuenta con el personal necesario para esta función.

En el sector particular el énfasis de la supervisión se da más en el aspecto académico por el director y por el personal designado para tal función; también cabe señalar que los padres de familia ejercen una presión sobre la atención a este aspecto, ya que ellos están realizando una inversión en la educación de sus hijos.

El énfasis que se le da a la supervisión en un sector y otro podría reflejarse en una ausencia de conflictos, en un bajo índice de fracasos, en la utilización de metodologías más adecuadas, en la selección de contenidos significativos, en un sistema de evaluación más objetivo, en la retroalimentación de la labor docente, en las expectativas de los padres de familia y en el logro de los objetivos que se propone la institución.

En las fases de toma de decisión, planificación, organización, coordinación, ejecución, control y supervisión como funciones de la acción directiva de una organización aportan elementos importantes al estudiar las semejanzas y diferencias en la administración de las escuelas oficiales y particulares; y también para dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación.

Funcionamiento

Al realizar la investigación y conocer la dinámica de los elementos considerados en este trabajo: Régimen legal, Proyecto educativo - Plan institucional, planes y programas de estudio, recursos y la relación escuela -

comunidad, se puede decir que: Existe una ambigüedad en la aplicación del régimen legal en las escuelas particulares, ya que se manejan con la Ley Orgánica de Educación y con el Código de Trabajo de acuerdo a sus necesidades.

Esta ambigüedad se manifiesta en el tratamiento que se da en las relaciones laborales, en la aplicación de la escala salarial, en el reconocimiento de los derechos de los docentes y en las condicionantes para adquirir estabilidad en la posición.

Todos estos factores podrían generar consecuencias negativas en el proceso enseñanza-aprendizaje objeto de la educación, pues se dan casos donde los docentes son sustituidos cada año, lo cual podría promover la improvisación y ausencia de seguimiento en acciones académicas, afectando en alguna medida el perfil del estudiante que se quiere lograr.

El régimen legal que reglamenta el sector oficial, ley orgánica de educación, garantiza la aplicación de normas y el reconocimiento de derechos como la estabilidad y la aplicación de la escala salarial. Estas condiciones en el sector oficial requieren de un proceso de supervisión y seguimiento sistemático que garanticen un servicio profesional eficiente.

Se puede inferir que a pesar de que se señala una ambigüedad en la aplicación del régimen legal en las escuelas particulares, el personal docente acata las normas y exigencias de la administración para un mejor servicio a sus usuarios.

Por otro lado en cuanto a la concepción de un proyecto educativo, ésta no es clara, de allí que cada uno de los directivos se refirió en términos diferentes sobre su contenido.

En lo señalado por los directores del sector particular en relación al proyecto educativo, se puede decir que hay más aproximación, ya que hablan de objetivos, políticas, planes de estudio entre otros, mientras que en el sector oficial éste, está concebido como planes generales, proyectos de construcción, de bibliotecas, entre otros.

Las escuelas oficiales reciben directrices de las instancias superiores del Ministerio de Educación, lo cual controla en alguna medida innovaciones y prácticas educativas; pero esto no es justificación para que cada escuela elabore su proyecto educativo.

Una conceptualización clara de un proyecto educativo en las escuelas oficiales y particulares podría traducirse en la proyección de las instituciones educativas en cuanto al logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo, en el uso racional de los recursos, en la aplicación de innovaciones curriculares, en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, en ofrecer un servicio educativo de calidad, en evitar las improvisaciones, en atender prioridades, en elaborar programas de mejoramiento profesional del personal e integrar a la escuela a todos sus estamentos a través de la participación en la elaboración de los mismos.

Otro aspecto a señalar es que los planes y programas de las escuelas oficiales y particulares difieren en cuanto a su elaboración, participantes y criterios considerados.

En el sector oficial la elaboración y criterios son determinados por el Ministerio de Educación; en el sector particular la elaboración de los programas están a cargo del director y las personas señaladas para tal fin; los criterios para su elaboración responden a las exigencias actuales del mercado laboral, a la retroalimentación de las Universidades y de las empresas privadas. Las escuelas particulares cuentan con flexibilidad para elaborar sus propuestas curriculares.

Tanto las escuelas oficiales como particulares están implementando innovaciones en los planes y programas de estudio con el propósito de responder a una mejor formación y a las exigencias del mercado laboral.

Una razón del incremento de las escuelas particulares, puede deberse a las nuevas ofertas educativas que éstas ofrecen a la población estudiantil que no encuentra respuesta en el sector oficial, y que son exigidos por el mercado laboral .

Todo esto conlleva a que se realice una adecuada administración de los recursos. La administración de los recursos en las escuelas oficiales y particulares difieren en cuanto a que en las escuelas oficiales los recursos son administrados sólo por el director, y en las escuelas particulares, además del director, existe otra figura que es el administrador quien tiene la responsabilidad de administrar los

recursos humano (para efectos laborales), los recursos financieros y los recursos físicos y materiales.

El recurso humano de ambos sectores cumple funciones similares por ser instituciones de igual naturaleza.

Los mecanismos de control y supervisión se observan con mayor énfasis en las escuelas particulares, ya que estas se manejan con criterios de la empresa privada.

En cuanto a la formación académica, los directivos de escuelas oficiales y particulares es semejante en relación a los títulos básicos; son maestros de enseñanza primaria y bachilleres. Todos cuentan con experiencia docente, unos a nivel primario y otros en secundaria y Universidad. Su experiencia como directivos está entre 5 y 20 años, excepto uno que iniciaba su primer año.

En relación a títulos universitarios, 9 de 10 directivos poseen títulos a nivel de licenciatura, uno del sector particular sólo posee créditos de pre-medicina. A nivel de postgrado, cinco directores poseen títulos, 4 del sector oficial y 1 del sector particular. De éstos sólo dos poseen maestrías en administración con especialización en administración de empresas, administración de personal y administración pública; otro tiene postgrado en administración y supervisión de la educación. Se observan diferencias en cuanto a la formación a este nivel en ambos sectores. Sólo un directivo del sector oficial posee post-grado en administración y supervisión de la educación.

Cabe señalar que en cuanto a los requisitos de idoneidad para llegar a ocupar la posición de director en ambos sectores son los mismos, pero en la práctica los mecanismos para el nombramiento son diferentes. En el sector oficial se llama a concurso público y se elaboran las ternas de acuerdo al mayor puntaje obtenido y el Ministro de Educación escoge uno. La experiencia ha demostrado que no garantiza que el seleccionado sea el más idóneo. En el sector particular la selección y nombramiento la hace la institución a nivel interno, mediante la junta directiva o por designación propia por ser el dueño sin la participación del Ministerio de Educación; enfatizándose en la experiencia y en los intereses de la institución. Esto significa aplicar criterios de la empresa privada.

También se observan diferencias en el procedimiento para la selección, nombramiento y estabilidad del docente de un sector y de otro.

En el sector oficial los docentes para ser nombrados deben participar en concurso público, donde se conforma una terna con los porcentajes más altos. Luego se procede con la selección por parte del Ministerio de Educación. Para obtener la estabilidad el docente debe haber trabajado dos años como período probatorio con evaluaciones satisfactorias.

En el sector particular para ser nombrados se exigen los requisitos de idoneidad establecidos por el Ministerio de Educación, así como los establecidos por la institución como son: pasar pruebas psicológicas de personalidad, entrevistas, tener referencias y ser bilingües en algunos casos. Para la estabilidad

se exigen otros, como el desempeño, antigüedad, títulos, identificación con la institución.

Se observa similitud en ambos sectores en relación a los incentivos que no involucran dinero; pero hay diferencias en otros incentivos que sí involucran dinero, por parte de las escuelas particulares como son: bonificaciones, promoción profesional, seguros de vida y hospitalización, apoyo a las cooperativas, otros.

El comportamiento y desempeño del docente en las escuelas particulares puede derivarse del estilo de administración del director: la forma de selección, la capacitación que se efectúa a éstos, los incentivos que se ofrecen y el seguimiento que se da a su labor; entre otros. Frente al comportamiento del docente de las escuelas oficiales existen diferencias, su selección sólo depende de sus créditos académicos, no se hacen entrevistas, ni evaluaciones; se observa la falta de un programa de capacitación y seguimiento, se dan muy pocos estímulos y hace falta un seguimiento sistemático de su labor.

La capacitación en el sector oficial es realizada por el Ministerio de Educación y en el sector particular es realizada por las propias escuelas. Mientras que en el sector oficial la oferta es de carácter general; en el sector particular se da en forma sistemática cada año y durante el mismo en diferentes áreas de acuerdo a las necesidades que se van encontrando mediante la supervisión.

La capacitación juega un papel importante en lo que es la preparación y promoción profesional del personal docente, lo cual se verá reflejado en la calidad de su labor y en el producto que está formando.

La calidad del estudiante también estará determinada por las condiciones del hogar, las condiciones económicas y laborales de sus padres.

Los estudiantes, para ingresar a los colegios, deben cumplir ciertos requisitos: en el sector oficial se exigen requisitos mínimos de ingreso como es por ejemplo ser promovido con un promedio de 3 en todas las asignaturas, lo que le da una mayor oportunidad de ingreso.

En el sector particular, además de los requisitos establecidos por la ley, se exigen otros que establece la institución educativa, como es pasar las pruebas de admisión, pruebas psicológicas, promedios mayor que tres y otros. Estos requisitos permiten una selección e integración más rápida del estudiante al colegio en cuanto a las exigencias académicas, evita estudiantes rezagados y permite mantener un estándar académico alto.

Los requisitos que se exigen en las escuelas particulares podrían generar diferencias en los resultados académicos y disciplinarios en cuanto al sector oficial.

Los recursos financieros en ambos sectores difieren en cuanto a su procedencia, en quienes toman las decisiones para su uso, en los criterios para su distribución, así como los problemas relacionados con éstos. En el sector oficial

proviene del nivel central y son generales para todos los centros y, en el sector particular se originan de las colegiaturas de los estudiantes y están centrados en las expectativas del centro.

Las diferencias que se dan en el manejo de recursos financieros, responden a las políticas, directrices y necesidades de las escuelas, así como a la preparación del personal encargado de administrarlo.

La administración de estos recursos se reflejará en las condiciones físicas y en el mobiliario entre otros.

Las condiciones físicas y de mobiliario en ambos sectores responden en su mayoría a las exigencias del Ministerio de Educación y a la población que albergan actualmente. Algunas de ellas por ejemplo es tener ventilación cruzada, iluminación adecuada y capacidad de las aulas para el número de estudiantes.

Se observa en ambos sectores un número determinado de aulas especiales, las cuales responden a los programas y necesidades de las escuelas, entre ellas: aulas para proyección audiovisual, laboratorio de informática, de lenguas, auditorio, mecanografía, etc.

En cuanto a recursos didácticos, ambos sectores poseen una variedad de recursos acordes con la tecnología. Las escuelas particulares parecen ir adelante en el uso de sistemas de información como el internet y otros.

También se observa que en el sector particular hay más control efectivo en el uso y mantenimiento de los materiales físicos y didácticos, lo cual se debe a una

planificación, programación, conservación y distribución de los recursos. Estas funciones son responsabilidad del administrador nombrado para tal fin.

En relación a la participación de los padres de familia en la administración de las escuelas oficiales y particulares es limitada; se da a través de actividades recreativas, culturales y académicas de sus hijos.

A pesar de que el padre de familia es proveedor de recursos, éste no participa en la toma de decisiones.

Los sectores oficial y particular deben permitir la participación del padre de familia en el enriquecimiento de las propuestas curriculares, en la reglamentación de aspectos disciplinarios y en otras actividades que contribuyan a lograr una educación de mejor calidad que responda a los intereses y necesidades de los estudiantes.

La tendencia a concebir los centros como proyectos integrados deben permitir una participación más activa del padre de familia en los diferentes quehaceres de la institución escolar.

La relación escuela comunidad en ambos sectores se da a través de actividades académicas y sociales como son las prácticas profesionales, la incorporación de estudiantes a la Universidad, el servicio social que se ofrece a ciertas comunidades y el apoyo a instituciones benéficas.

La participación de la empresa privada en la formación académica de los estudiantes es limitada. No hay relación permanente con el mercado laboral, esto se observa en ambos sectores.

Las escuelas particulares, dentro de las acciones que realizan, contemplan el servicio social, el cual les permite tener una mayor relación con la comunidad.

Se puede señalar que la relación se da en función y aprovechamiento de la escuela misma y en beneficio de la población en general en forma directa.

Se observa que en la relación Escuela - Comunidad, no se hace mención de la participación de grupos organizados como los Clubes cívicos, las ONG, la iglesia, entre otros, situación que es preocupante, si no participan o no son considerados, ya que estos deben ser parte del centro para funcionar como un todo integrado en beneficio de la comunidad.

Finalmente se señala que, los parámetros para medir el éxito de los colegios, expresados por los directores, son similares, pero estos no se reflejan de igual manera ante las manifestaciones de la opinión pública, ejemplo: que en el sector particular los resultados de las pruebas de admisión a la Universidad de Panamá, son favorables así como la participación sobresaliente en concursos académicos y en la preferencia para ingresar a estos colegios, de allí que es necesario que los colegios oficiales vuelquen su atención sobre estos y otros aspectos de tal manera, que se puedan obtener resultados favorables.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El análisis comparativo de la administración de las escuelas oficiales y particulares del segundo nivel de enseñanza en cuanto a su modelo organizativo, conducción y funcionamiento, permiten llegar a las siguientes conclusiones:

1. El 80% de las escuelas estudiadas carecen de una representación gráfica de su estructura organizativa, lo que no les permite establecer la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran; como es fijar la posición, y rol que le corresponde a cada miembro dentro de la organización.

La conformación de la estructura organizativa de las escuelas particulares facilita la atención integral de la institución, mientras que la conformación de la estructura administrativa de las escuelas oficiales la limita.

3. El nivel directivo de las escuelas oficiales y particulares varía en cuanto a su estructura, denominación y responsabilidad que le corresponde a cada uno.
4. En el nivel de coordinación de las escuelas de ambos sectores no se observa una unidad permanente.
5. En ambos sectores se considera la figura del director como determinante en la administración de las escuelas .

6. Existen diferencias para la selección y nombramiento de los directores de un sector y otro; dándose en la selección por parte de los colegios particulares una mayor preocupación por seleccionar un directivo que responda a los requerimientos de la institución.
7. No existen criterios uniformes para el nombramiento de los directores de las escuelas particulares, estos están determinados ya sea por los dueños, por la junta directiva o por la organización religiosa, teniendo como base un desempeño eficiente.
8. El director del sector particular no cuenta con estabilidad en el puesto de trabajo, y esta es una limitante para desarrollar proyectos o acciones que requieren de seguimiento.
9. En la dirección de las escuelas oficiales y particulares hay semejanzas en las funciones de comunicación y liderazgo, y diferencias en la motivación al personal, la supervisión y la procedencia de las directrices que se siguen para la toma de decisiones.
10. Existen semejanzas y diferencias en la toma de decisiones entre ambos sectores. La diferencia significativa se da en la procedencia de las directrices para la toma de decisiones; mientras que en el sector oficial la centraliza el Ministerio de Educación; en el sector particular las da la propia institución a través de las políticas establecidas por el organismo

competente; sin embargo, sea que la tome el directivo o la Junta Directiva o dueño está más cerca de dar respuesta a las necesidades o problemas.

11. La investigación ha demostrado que no hay un estilo único de dirección que caracterice a cada uno de los sectores; ya que cada director le imprime su estilo personal.
12. El liderazgo en el sector particular está orientado hacia las personas y en el oficial hacia el cumplimiento de las tareas.
13. A los directivos de los dos sectores les interesa que su personal cumpla con sus responsabilidades, pero en el sector particular los directivos reconocen en su personal la parte humana de llegarle a los estudiantes.
14. La función supervisora difiere entre un sector y otro; en el sector oficial es más de carácter administrativo; en las particulares se hace más énfasis en el aspecto académico, técnico – docente. En las escuelas oficiales la supervisión no se da en forma sistemática; en las particulares hay seguimiento más de cerca a las labores técnico – docente por el nivel directivo.
15. Los directores coinciden en los criterios para medir el éxito de sus escuelas como son: el éxito de los estudiantes en las Universidades, el éxito profesional de los egresados, las opiniones positivas que tiene la comunidad de la institución.

16. Los directores de ambos sectores coinciden en que la administración de una escuela va a depender del director, del dinamismo, del estilo que éste le imprima, de su personalidad. Esto coincide con la teoría, que le da al directivo la responsabilidad por el trabajo conjunto del personal hacia el logro de los objetivos de la organización y del personal.
17. Se requiere revisar los requisitos de selección del personal directivo de las escuelas oficiales y particulares y más de las oficiales que demuestran mayor rezago en aspectos administrativos y técnicos-docentes. Se hace evidente la necesidad de una mejor formación para dirigir en forma adecuada los colegios.
18. Se observa en las respuestas emitidas por los directores de las escuelas particulares, más que de los oficiales, la utilización de categorías propias de las organizaciones empresariales actuales.
19. Los directivos de ambos sectores reflejan una distorsión en el manejo de los conceptos de liderazgo, motivación y toma de decisiones.
20. Se observa en el sector particular que el director o dueño de escuela está vinculado directamente con las necesidades y problemas, lo que le permite dar respuestas o soluciones, por ser el quien toma las decisiones.
21. En el funcionamiento de las escuelas oficiales y particulares se dan algunas diferencias en relación a:
 - a. Régimen legal

- b. Proyecto educativo
 - c. Planes y programas
 - d. Manejo de recursos, y similitudes en:
 - a. Relaciones con los padres de familia
 - b. Relaciones con la comunidad
22. Existe ambigüedad en las relaciones obrero – patronal en el sector particular para el ejercicio de la función docente, ya que se aplica la ley 47 de 1946 Orgánica de Educación y el Código de Trabajo.
- En el sector oficial sólo se aplica como fundamento legal la ley Orgánica de Educación.
23. Los directores de las escuelas oficiales y particulares estudiadas, no tienen criterios claros y definidos en relación al proyecto educativo de su plantel, sin embargo en las escuelas religiosas y algunas laicas tienen o dicen tener un documento orientador.
24. Las escuelas particulares tienen mayor flexibilidad para la elaboración de los planes y programas, pues consideran criterios como las exigencias actuales del mercado laboral, la retroalimentación de las Universidades, del consejo nacional de la empresa privada y las experiencias; lo que les permite diseñar propuestas curriculares no tradicionales con la finalidad de responder a las exigencias del mercado laboral y formativas. En el sector oficial los planes y programas son rígidos, ya que son reglamentados por

decretos y son para todos los colegios por igual y la posibilidad de modificarlos en los colegios son mínimas.

25. En las escuelas particulares los recursos humanos, financieros, físicos y materiales, como los didácticos, son mejor administrados en cuanto a manejo, distribución, uso y control; en relación al sector oficial.
26. Todos los directivos cuentan con experiencia docente. Unos a nivel primario y otros a nivel secundario y universitario, sin embargo el 90% posee títulos a nivel universitario, y el 40% tiene títulos a nivel de postgrado o maestría.
27. Sólo dos de los directivos tienen formación en administración de empresas y otro tiene créditos en administración de la educación, lo que significa que podrán tener conocimiento específico sobre organización, conducción y funcionamiento de organización. Pero en todo caso son estudios muy generales.
28. Los directores de escuelas oficiales no conciben la capacitación para su personal como una responsabilidad inherente a su cargo. El recurso humano en las escuelas particulares, en especial el docente, recibe más capacitación de parte de la institución para la cual laboran.
29. Los docentes en el sector particular para ser contratados deben llenar los requisitos que las escuelas exigen como es pasar las entrevistas, las pruebas

psicológicas, de personalidad y ser bilingüe en algunos casos; además de los establecidos por el Ministerio de Educación.

30. Existe una apreciación favorable en cuanto a los docentes de ambos sectores por parte de los directores; indican estar orgullosos de ellos.
31. La fuente de financiamiento de las escuelas oficiales y particulares difieren en que hay un aporte mayor de los padres de familia de las escuelas particulares. En el sector oficial son proporcionados por el Estado, asociación de padres de familia, donación y ventas y, en el sector particular por las colegiaturas de los estudiantes que pagan los padres de familia, donaciones, ventas y recursos propios de los dueños.
32. Las escuelas oficiales carecen de personal idóneo para el manejo de recursos financieros, mientras en las escuelas particulares existe el administrador, el cual maneja y orienta la utilización de los recursos financieros conjuntamente con el departamento de contabilidad y auditoría.
33. Las escuelas oficiales y particulares cuentan con la infraestructura y mobiliario necesario.
34. Los recursos financieros que se invierten en las escuelas oficiales para el mantenimiento de la infraestructura y mobiliario no es valorado por el personal docente y estudiantil, en el sentido de que no lo cuidan, deteriorándose en corto tiempo, dando como resultado la erogación de dinero en mobiliario y recursos constantemente.

35. Las escuelas particulares le dan un mejor mantenimiento a la infraestructura y mobiliario, lo cual podría explicarse por el origen de los fondos y la rapidez para disponer de ellos.
36. Las escuelas oficiales y particulares cuentan con variados materiales didácticos a tono con los adelantos tecnológicos.
37. Existe coincidencia en las condiciones que influyen en el rendimiento de los estudiantes en ambos sectores, como por ejemplo: el hogar, desempleo y seguimiento de los padres de familia.
38. Las escuelas particulares para aceptar estudiantes exigen otros requisitos además de los establecidos por el Ministerio de Educación, como es pasar las pruebas psicológicas de admisión, promedio, entre otras.
39. El rol de padres de familia en ambos sectores es muy similar, no hay participación en la toma de decisiones. Su participación se limita a actividades recreativas, culturales y sociales como apoyo, y con aportes económicos.
40. En ambos sectores la dirección y los colegios se relacionan con las comunidades a través de actividades académicas, culturales y sociales. El sector particular se involucra un poco más con la comunidad a través del servicio social y obras benéficas que contemplan en su planificación.

41. El sector particular da seguimiento a los resultados de las pruebas académicas de los estudiantes que ingresan a las Universidades, no así en forma sistemática en el sector oficial.
42. Los sectores oficial y particular no mantienen relación permanente con el mercado de trabajo.
43. Los directores de las escuelas oficiales, en cuanto a cuál de los sectores es mejor administrado, opinan que es más difícil administrar una escuela oficial que una particular por diversas razones como es el caso del retraso en las partidas presupuestarias y el exceso de burocracia en el manejo de los mismos; la actitud del docente frente a su responsabilidad en algunos casos; y el poco seguimiento de los padres de familia en el rendimiento académico de los estudiantes.
44. Los directores del sector particular se limitaron a dar opiniones en torno a la administración de éstas, no comparando la administración con el sector oficial. Es importante señalar que estos directores hacen referencia al manejo de presupuesto, a la escogencia de sus profesores, al mantenimiento del equipo, y a la supervisión, entre otros, como elementos que ayudan a una buena administración. Se señaló además que entre ellas hay más competitividad, de allí que en el futuro tendrán que ser innovadoras para destacarse.

45. Se observa en el conjunto de respuestas que la dirección de los colegios particulares hay una mayor apertura a considerar el contexto del colegio, aunque se dan contratos en forma orgánica y sistemática, pero son más conscientes de esa necesidad que los directivos de las escuelas oficiales. Esto demuestra una movilización de un modelo de sistema cerrado hacia un modelo de organización de sistema abierto.

5.2. Recomendaciones

A continuación se presentan una serie de recomendaciones que se derivan de la investigación sobre las semejanzas y diferencias encontradas en la administración de las escuelas oficiales y particulares.

1. Las escuelas como organización deben elaborar su organigrama como instrumento auxiliar del director donde se pone de manifiesto la relación existente entre las diversas unidades que lo integran, sus funciones, canales de supervisión y la autoridad relativa al cargo.
2. Que las escuelas oficiales cuenten con el personal directivo requerido de acuerdo a la población estudiantil y docente.
3. Que los centros educativos de ambos sectores establezcan una unidad permanente de coordinación y otra para la toma de decisiones.
4. Que el Ministerio de Educación elabore un perfil para las posiciones de director y sub-director de escuelas del segundo nivel de enseñanza, que

incluya entre otros requisitos, la formación en administración de la educación; tanto para el sector oficial como para el particular.

- 5. Que el desempeño del directivo del sector oficial sea evaluado para garantizar el mejor funcionamiento de las escuelas a su cargo.**
- 6. Que el nombramiento de los directores de escuelas particulares sea por un período de tiempo, que le permita desarrollar proyectos o acciones que requieren seguimiento.**
- 7. Que se integre a la comunidad educativa en la toma de decisiones tanto en el sector oficial, como el particular.**
- 8. Que en el sector oficial se ejerza un liderazgo y motivación, considerando tanto el cumplimiento de las tareas, como el reconocimiento de las necesidades humanas, guardando un equilibrio entre ambos.**
- 9. Que la supervisión en el sector oficial se realice con mayor énfasis en el área académica por la naturaleza de la institución.**
- 10. Que las escuelas oficiales y particulares elaboren el plan de supervisión anual, contemplando las técnicas directas e indirectas con la ayuda de los recursos tecnológicos como la informática y captar los distintos aspectos del proceso enseñanza-aprendizaje.**
- 11. Que las escuelas particulares apliquen la Ley Orgánica de Educación en los diversos aspectos que ésta regula.**

12. Que cada escuela elabore su proyecto educativo contemplando: los fines, objetivos, estrategias y acciones a través de la planificación de todas aquellas acciones que los profesores, personas e instituciones implicadas en el mismo, deben realizar para conseguir finalidades ya sea a corto o mediano plazo tanto a nivel pedagógico como a nivel administrativo.
13. Que el Ministerio de Educación permita a las escuelas oficiales diseñar propuestas curriculares que respondan a las exigencias de los estudios superiores.
14. Que el Ministerio de Educación promueva capacitación para directores en servicio, en aspectos administrativos tales como: gestión de recursos humanos y financieros para ambos sectores.
15. Que el Ministerio de Educación coordine con las instituciones de formación docente, los criterios de selección, contemplando evaluaciones psicológicas de personalidad, intereses y actitudes para la profesión.
16. Que los directores de escuelas oficiales asuman su autoridad para exigirle a los estudiantes y profesores responsabilidad y compromiso en el cuidado de la infraestructura, mobiliario y bienes de la institución.
17. Que los directores de escuelas oficiales y dueños de escuelas particulares le permitan una mayor participación a los padres de familia en aspectos académicos relacionados con innovaciones curriculares, métodos de enseñanza, de evaluación y normas disciplinarias.

18. Que las escuelas oficiales y particulares promuevan la integración del padre de familia a la vida escolar de sus hijos.
19. Que las escuelas oficiales establezcan mecanismos de comunicación con las Universidades, para obtener información en cuanto a los resultados de las pruebas de ingreso, para retroalimentar sus planes y programas de estudio.
20. Que esta investigación sea considerada documento base para realizar otras investigaciones desde el punto de vista de los docentes, estudiantes y padres de familia, así como las propuestas curriculares que estos centros llevan a cabo.
21. Que se corroboren los factores de motivación, liderazgo, supervisión, comunicación y control con los integrantes de otras unidades administrativas que no sea a nivel directivo.
22. Hacer un estudio sobre la formación académica que reciben los estudiantes, considerando las opiniones de las Universidades y la empresa privada.
23. Que se promuevan investigaciones en temas como la existencia o no de problemas en la comunicación en las organizaciones educativas; la supervisión del proceso de aprendizaje y los mecanismos para la toma de decisiones.
24. Que se evalúen las diferencias o no del desempeño docente de las escuelas oficiales como particulares en los casos de los docentes que trabajan en ambos sectores.

25. Evaluar y dar seguimiento por parte del Ministerio de Educación a las propuestas curriculares que desarrollan los centros educativos oficiales y particulares.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, R.** 1993. Planificación de la Empresa del Futuro. Séptima Edición, Editorial Limusa Noriega. México.
- ARAUZ ROVIRA, J.** 1994. Metodología de la Investigación Científica. Primera edición, Imprenta Universitaria. Panamá.
- ARJONA CHANG, E.** 1995. Breve Análisis del Sistema Educativo de la República de Panamá. Documento Preparado para el Presidente de la República de Panamá, Panamá, pp. 16.
- BERNAL, J.B.** 1993. Directoras y Directores para una gestión Renovadora. Impresión SIMED. Costa Rica, pp. 55.
- BUSTO, F.** 1984. El Perfil de la Administración de la Educación a Nivel Local. En Revista del Convenio Andrés Bello. Bogotá, Colombia.
- CHIAVENATO, I.** 1996. Introducción a la Teoría General de la Administración, 4ta Edición, McGraw Hill, Colombia, pp. 880.
- CASTILLERO, A.B.** 1993. La Supervisión como Eje del Desarrollo Educativo. Panamá, MINIEDUC-PNUD-UNESCO.
- CASTILLERO, A. B. y Otros.** 1993. Supervisión de la Educación en Panamá. En: Ministerio de Educación 1993, Impresora J.A.C.H.S.A. pp. 100.
- CINTERPLAN.** 1993. Concientización y Metodología para la Gestión de Instituciones Escolares a Nivel Local: El Proyecto de Plantel, 1993, pp. 49.
- CONCEPCION, D. y URÍA, M.E.** 1988. Organización Escolar y Acción Directora. Segunda Edición, Editorial NARCEA, S. A. España, pp. 403.
- DE PUELLES, B., SEAGE MARIÑO, M. TORREBLANCA PRIETO Y Otros.** 1980. Elementos de Administración Educativa, Ministerio de Educación, España, pp. 318.
- DIAZ, J.** 1990. Administración de la Educación Panameña: Fundamentos Históricos Legales, I.C.A.S.E. mimeografiado. Panamá pp. 54.

- DIAZ, J.** 1993. La Supervisión, Responsabilidad de la Administración. En Supervisión de la Educación en Panamá. MINIEDUC-PNUD-UNESCO.
- ANONIMO.** 1995. Diccionario de sinónimos y antónimos. Tercera Edición. Editora Géminis. Colombia, pp. 316.
- DRUKER, P. F.** 1991. Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. Teoría y Práctica. El Ateneo, pp. 216.
1992. La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Sexta Edición. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina, pp. 549.
- ESPINO, M.** 1993. El Rol de las Direcciones Provinciales y los Centros Escolares en la Década del 90. Supervisión de la Educación en Panamá, MINIEDUC – PNUD – UNESCO.
- FLIPPO, E. B. y GARAY, M. M.** 1984. Dirección de Empresas. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, pp. 591.
- HAAG, D.** 1981. Cuál es la Gestión Adecuada para Generalizar el Derecho a la Educación. Estudios y Encuesta de Educación Comparada, UNESCO. Impreso por Presses Centrales Lausanne S. A., pp. 180.
- HERNANDEZ S., R. y Otros.** 1994. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana de México, pp. 505.
- ICASE.** 1990. Conceptos Básicos de Administración. Documento Mimeografiado. Panamá, pp. 59.
1995. Seminario – Taller: Elaboración de Proyectos de Investigación. Panamá.
- ISAAC, D.** 1982. Cómo Mejorar la Dirección de los Centros Educativos, Cuarta Edición. Ediciones Universidad de Navarra, S. A. Pamplona, pp. 232.
- KAGONO-NOMAKA-SAKAKIBARA-OKIMURA.** 1994. Estrategia y Organización. Primera Edición en Español. Editorial Ediciones Unidas, Bogotá. pp. 341.
- KAUFMAN, R. A.** 1990. Planificación de Sistemas Educativos, Ideas Básicas Concretas, Editorial Trillas, México, pp. 189.

- KLIGSBERG, B.** 1978. El Pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, pp. 360.
- KOONTZ, H. y Otros.** 1990. Administración, Novena Edición. Editorial McGraw – Hill Interamericana de México D. F.
- LEON BLANK, B.** 1990. La Administración de Organizaciones. Un Enfoque Estratégico. Segunda Edición. Centro Editorial. Universidad del Valle, Cali, Colombia, pp. 421.
- LE BRETON, P.P.** 1985. Administración General: Planeación y Ejecución. Fondo de Cultura Económica. México. pp. 261.
- LEMUS, L.A.** 1993. Administración Dirección y Supervisión de Escuelas. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentina.
- LOPEZ, L.** 1993. Trabajo de Graduaciones e Informes Procedimientos y Técnicos para su Elaboración, Cuarta Edición. Panamá, pp. 195.
- LOURENCO FILHO, M.B.** 1974. Organización y Administración Escolar. Quinta edición. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentina. pp. 229.
- MARTINEZ NOGUEIRA, R.** 1995. La transformación del modelo de organización y gestión educativa: El aprendizaje acumulado /Roberto Martínez Nogueira.--p.9-42.--En Innovaciones en la gestión educativa. Experiencias en Brasil, Chile y Venezuela/UNESCO/OREALC.--Santiago, Chile: UNESCO/OREALC.
- MC GREGOR, D.** 1975. El Aspecto Humano de las Empresas. Sexta Impresión. Editorial Diana, México. pp. 237.
- MENDEZ, A. CH. de.** 1993. La Supervisión como Promotora de Innovaciones para el Mejoramiento Curricular. En Supervisión de la Educación en Panamá.
- MINISTERIO DE EDUCACION.** 1946. Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación. Impresora Educativa, Panamá.
1992. Proyecto Integral para el Mejoramiento de la Gestión Educativa. Panamá.

- MORA y BUSTOS, F.** Perfil de la Administración y de la Supervisión de la Educación a Nivel Local en Revista del Convenio Andrés Bello. Bogotá, 1984.
- MORA, J.** 1984. Perfil de la Supervisión Educativa a Nivel Local. En Revista del Convenio Andrés Bello, Bogotá.
- NAMAK FOROOSH, M.** 1992. Metodología de la Investigación, Quinta Reimpresión. Limusa, Editores Noriega, Impreso en México, pp. 528.
- NERICI, Y. G.** 1992. Introducción a la Supervisión escolar. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentina, pp. 316.
- OWEN, R.** 1976. La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y Practica Organizativa. Editorial Santillana, España, pp. 349.
- O.E.A.** 1973. Seminario sobre Administración de la Educación en América Latina, Informe Final, Venezuela, pp. 394.
- O.C.D.E.** 1991. Escuelas y Calidad de la Enseñanza, Informe Internacional, Temas de Educación Paidós. Primera Edición. Ministerio de Educación y Ciencia, Ediciones Paidós, pp. 185.
- PHILLIPE, L.** 1993. El Control de Gestión Estratégica. Primera Edición. Editorial Marcombo S. A. Barcelona, España.
- PICON, C.** 1993. Supervisión: Un Proceso Impulsor del Sistema de Mejoramiento de la Calidad y Desarrollo Global de la Educación. En Supervisión en Panamá. MINIEDUC - PNUD - UNESCO, 1993.
- POSTER, CYRIL.** 1981. Dirección y Gestión de Centros Educativos, Editorial Anaya, Madrid, España, pp. 189.
- PERDOMO, M. V. de.** 1989. Organización y Métodos de Trabajo. Segunda Edición. Universidad de la Sabana, Colombia, pp. 169.
- RAMIREZ CARDONA, C.** 1993. Fundamentos de Administración, Ediciones ECOE, Bogotá, Colombia, pp. 279.
- REQUEJO, D. y LUGO, A.** 19 -- Administración Escolar. Tercera Edición. Editorial Biósfera. Caracas, Venezuela, pp. 265.

- REVISTA DE EDUCACION.** 1981. La Administración del Centro Escolar. Año XXVIII – N° 266. Enero – Abril, 1981. Servicios de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencias, España, pp. 224.
- ROBBINS, S. P.** 1987. Administración: Teoría y Práctica. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S. A., México.
- ROMERO DIAZ, A.** 1990. Administración de las Instituciones Escolares, Universidad de La Sabana, Colombia. pp. 137.
- RUIZ LUQUEZ, J.** 1992. Gerencia en el Aula. Primera Edición. Impresora Talleres Gráficos Instituto Vocacional de Venezuela. Caracas, Venezuela. pp. 238.
- SCHMELKES, C.** 1988. Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación (Tesis). Editorial Harla S. A., México.
- SEMINARIO-TALLER REGIONAL DE POLITICAS Y GESTION EDUCATIVA.** VIII° : 1996. : [s.l. : OREALC-UNESCO] Reestructuración del Estado y Gestión Pública/Carlos Mattos.-- [s.l. : OREALC-UNESCO] 1996. (Programa Formación de Formadores.
- SEMINARIO-TALLER REGIONAL DE POLITICAS Y GESTION EDUCATIVA.** VIII° : 1996. : [s.l. : OREALC-UNESCO] Transformaciones en el mundo del trabajo/Luis Abramo.-- [s.l. : OREALC-UNESCO], 1996 (Programa de Formación de Formadores.
- SOSA, P.** 1993. Administración por Calidad (A.P.C.). Editora Limua S. A. México.
- STONER, J. y Otros.** 1991. Administración. Segunda edición. Printice-Hall Hispanoamericana, S. A. México.
- TEDESCO, J.C.** 1994. Tendencias Actuales de las Reformas Educativas. Boletín # 35 / Proyecto Principal de Educación.
1995. El Nuevo Pacto Educativo, Educación, Competitividad y Ciudadanía en la Sociedad Moderna, Editorial Anaya. pp. 190.
- TERRY, G. y S. F.** 1986. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental, S. A. de c. V., México D. F.

- TRIGUERO J. y PEREZ, R.** 1993. El Proyecto Educativo, Metodología para su Elaboración, Santiago de Chile, FIDE Secundaria, pp. 95.
- TYLER, W.** 1991. Organización Escolar. Ediciones Morata, S. A. España, pp. 222.
- U.N.E.S.C.O.** La Supervisión como una Función de la Administración Educativa. Módulo N° 6.
1976. Proyecto Regional. Redes de Sistemas Educativos para el Desarrollo en Centro América y Panamá. Documento Técnico. N° 6.
1979. Enfoque Sistemático del Proceso Educativo, Manual para Mejorar la Practica Educativa, Editorial Anaya, Madrid, pp. 230.
- U.N.E.S.C.O./O.R.E.A.L.C.** 1995. Innovaciones en la Gestión Educativa. Experiencias en Brasil, Chile y Venezuela/UNESCO-OREALC.--Santiago, Chile: UNESCO/OREALC.

A N E X O S

ANEXO 1

SONDEO PRELIMINAR

A. Entrevistas para personal directivo de escuelas oficiales y particulares en torno a algunos aspectos administrativos y técnicos-docentes de sus escuelas.

1. ¿Conoce usted algún documento, estudio, investigación, problema u opinión escrita sobre la escuela oficial y particular?
2. ¿Qué problemas y necesidades afectan la educación oficial/particular?
3. ¿Cuál es la visión que se tiene de la educación particular frente a la educación oficial en cuanto a:
4.
 - a) La Administración
 - b) Lo Académico
 - c) Docente
 - d) Modalidades
 - e) Calidad del estudiante
4. ¿Cuentan las escuelas con algún proyecto educativo y quiénes lo elaboran?
5. ¿Qué tipo de participación tienen los padres de familia en las escuelas oficiales y particulares?
6. ¿Existe información estadística en cuanto al ingreso de los estudiantes a la Universidad?
7. ¿En qué empresas realizan los estudiantes su práctica profesional?
8. ¿Cómo logran que las empresas acepten que los estudiantes vayan a la práctica?
9. ¿Qué porcentaje de los estudiantes se quedan trabajando?
10. ¿Del total de estudiantes, qué cantidad van a la práctica?
11. ¿Qué requisitos se exigen para la práctica?
12. ¿Interactúa la escuela con la comunidad? ¿Cómo?

B. Información ofrecida por directivos de escuela, oficiales y particulares del nivel medio.

Entrevistas realizadas a personal directivo de escuelas oficiales y particulares en torno a algunos aspectos administrativos y docentes de sus escuelas.

Las entrevistas realizadas a 12 directivos de escuelas oficiales y particulares, nos indican que no conocen estudio o documento que recoja la problemática y funcionamiento de la educación oficial y particular. Es escaso el material, sólo se han dado algunos artículos en periódicos en aspectos muy generales.

En torno a la problemática que afecta a la educación particular y oficial, los directivos manifiestan diversas opiniones, por ejemplo en el sector particular se expresan situaciones en torno al régimen legal, la falta de definición en la aplicación de instrumentos legales en las relaciones laborales, como es el caso del código de trabajo y la ley orgánica de educación, los problemas financieros dados por la morosidad de los padres causa déficit en el pago de las mensualidades, lo cual trae implicaciones en el pago a los docentes, pago de impuestos, etc.

Otro aspecto manifestado es la poca atención que se le presta al sector particular por parte del Ministerio de Educación en cuanto a brindarle seminarios, programas de capacitación, material didáctico, etc.

Una ex-directora de educación particular manifestó que se le presta al sector particular en cuanto a la supervisión curricular, planes de estudio, cumplimiento de las disposiciones legales como el caso del decreto 26.

También se manifestó que la falta de unificación de criterios, el libre albedrío que se da en la educación, trae como consecuencia las injusticias que se cometen con los educadores.

En cuanto al sector oficial la problemática manifestada se da en la falta de apoyo o integración del padre de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje, infraestructuras inadecuadas para atender el creciente número de estudiantes de hasta 45 alumnos por aula, cuya capacidad es de 35 máximo.

La masificación de la educación, la necesidad de actualizar el sistema, poco apoyo del Ministerio de Educación en cuanto a la dotación de personal administrativo y directivo.

Otro problema es el bajo rendimiento académico, así como la falta de conciencia del educador, algunos elementos nuevos, lo cual se manifiesta como falta

de vocación; se sienten seguros de no ser removidos. Un 25% de los docentes que trabajan en escuelas particulares llegan agotados; se observan resultados diferentes; en las escuelas oficiales están pendientes de la hora de salida.

Otros aspectos son la falta de recursos y de instalaciones, y la poca flexibilidad en los problemas de estudio.

En torno a la visión de la educación oficial y particular en el aspecto administrativo, el sector particular manifiesta que las escuelas y colegios son mejores administrados, que se le exige más al docente, están mejor organizados, se realiza más supervisión interna de la parte material y didáctica.

Los directores de escuelas particulares manifiestan que en el sector oficial se da un derroche de personal; que las condiciones de infraestructuras son mejores en las escuelas oficiales; en la escuela particular el propio administrador se cuida de ser lo más experimentado posible.

En el sector particular hay más flexibilidad para ajustar a las cuestiones de administración, hay más capacidad de renovarse.

Hay operatividad en las cosas de dinero, salarios, notas, acceso de los padres de familia al conocimiento de sus hijos.

Hay selectividad en algunas escuelas para escoger a los estudiantes, lo que permite un mejor aprendizaje de acuerdo a los estudiantes.

El sector oficial en cuanto a lo administrativo manifiesta que las escuelas particulares gozan del apoyo de los dueños. Son similares en cuanto a la organización. Las escuelas oficiales ofrecen ayuda a los estudiantes a través del bienestar estudiantil, mientras que en las escuelas particulares el padre de familia corre con todos los gastos.

Las escuelas oficiales no gozan de autonomía, sino que son el brazo ejecutor del Ministerio de Educación.

Las escuelas particulares tienen mecanismos fiscalizadores y equipo de asesoría a la dirección.

El docente en particular es su mismo supervisor y su trabajo es la mejor recomendación para seguir en la institución.

En cuanto a los administrativos, se rigen por el código de trabajo.

Aspecto Académico

Los directores de escuelas particulares manifiestan que la educación oficial no es creativa en lo académico, no se permite reestructurar.

La educación particular tiene más facilidades de renovarse. Se conoce cuáles son las prácticas que se están dando.

En la particular hay más posibilidades de acceder a mejores recursos y capitalizarlos en beneficio de los estudiantes.

Hay más seguimiento para que se cumplan los planes y programas, por parte de los docentes.

Hay exigencia de actualización docente. Hay mejor aprovechamiento del tiempo.

El proceso de supervisión en el nivel medio es menor en la oficial que en la particular, dejando a criterio personal el logro de los objetivos.

La educación particular ofrece mejor variedad en sus planes y programas, cambian con mayor rapidez.

El sector oficial en cuanto al aspecto académico opina lo siguiente:

Los planes de estudio son casi iguales, en las escuelas particulares el padre de familia está pendiente del rendimiento académico de sus hijos por la inversión que está haciendo, mientras en la escuela oficial no recibe el apoyo del hogar, por lo cual el rendimiento no es el mismo.

Los docentes cuentan con los recursos si los solicitan.

Cuando se ayuda a los estudiantes, éstos son buenos.

El problema en la educación oficial surge en el hogar, no en la escuela.

Los estudiantes no cuentan con áreas de estudio en sus hogares.

Se enseña más en las escuelas particulares, el docente se interesa más.

En el sector oficial se dan docentes inconscientes.

A los estudiantes de escuelas particulares se les asignan docentes para ayudarlos fuera de la escuela.

En cuanto a lo académico, consideran algunos directivos de la oficial, que no hay mucha diferencia con lo particular.

Aspecto docente

Los directivos del sector particular manifiestan que los docentes son los mismos, que ambos están preparados.

El papel de la particular está más supervisado, se ve el cumplimiento.

La aplicación del código de trabajo (normas legales) contribuye a un mejor desempeño del docente.

Los docentes en la particular cuentan con mayor apoyo en recursos didácticos, lo que se refleja en su mejor desempeño.

El sector oficial opina

El docente es igual, pero en algunos colegios particulares, el personal no es idóneo para el costo.

Los docentes de la oficial (algunos tienen malas prácticas; abandonan el plantel en horas laborables.

Se observa en los docentes poco interés por actualizarse.

Los docentes son los mismos y no debe haber diferencia, pero en las particulares rinden más por las facilidades que se les ofrecen. Además, no tienen que atender problemas disciplinarios, ni a los padres de familia.

Modalidades

En la particular se ofrece una mayor variedad de modalidades, las cuales permiten mejores oportunidades a los estudiantes. Es así que se ofrecen bachilleratos combinados, lo cual les ofrece opciones diversas.

El sector oficial opina

En la escuela particular se ofrecen más planes de estudio, son más profundos y cuentan con mejores instalaciones.

En la escuela oficial se ofrece el bachillerato en ciencias, comercio y en letras, son limitadas las opciones.

Calidad del estudiantes

Los directores de escuelas particulares manifiestan que el ser humano es el mismo; es decir, el estudiante.

En las escuelas particulares sale mejor preparado académicamente. La preparación en las escuelas oficiales está más descuidada y los estudiantes están sometidos a sistemas rígidos.

Los estudiantes de escuelas particulares tienen mayores facilidades para obtener los útiles necesarios.

La disciplina en las escuelas particulares es mejor controlada.

El sector oficial opina en cuanto a la calidad del estudiante.

En el sector particular hay mayor aprovechamiento por las condiciones sociales. Hay más apoyo del hogar. El estudiante es mejor, pertenece a la clase media.

Los recursos hacen la diferencia. Los estudiantes de algunas escuelas oficiales tienen mística de pertenecer al colegio, porque alguien de su familia ha estudiado en un determinado colegio, ejm. Los institutores.

Los estudiantes son preocupados por su rendimiento escolar. Desean ser los mejores. En las escuelas oficiales el estudiante es bueno en general, pero viene desorientado por su medio.

Los estudiantes, tanto a nivel oficial como particular, son buenos; esto se observa en las olimpiadas que se realizan, en donde clasifican de ambos sectores. El rendimiento es parejo.

En relación al proyecto educativo los directores de escuelas particulares opinan:

No hay una clara definición de qué es un proyecto educativo; algunos consideran que está contemplado en el reglamento interno, otros consideran que los programas más sus innovaciones constituyen su proyecto.

Algunas escuelas católicas consideran su filosofía religiosa como el proyecto educativo que orienta sus acciones.

El sector oficial le da un sentido diferente a lo que es un proyecto educativo en relación a los de particular. Ellos consideran que su proyecto educativo son acciones como por ejemplo: la creación de videoteca, emisora de radio, periódicos, laboratorios de informática, manifiestan que se rigen por un programa oficial; otro indica que en el colegio existe un plan experimental en el cual se hizo una primera evaluación.

Participación de los padres de familia en las escuelas particulares: Esta se realiza: A través del Club de Padres de Familia, apoyando los laboratorios, los clubes deportivos, tienen libertad para reunirse en algunos casos, son apoyo a la dirección, en la parte económica hacen donaciones, celebran fiestas de aulas. En una escuela colaboran para modernizar la educación. Estos se reúnen cada 15 días.

Otro de los entrevistados considera que en la mayoría de las escuelas particulares, la participación del padre de familia no cuenta, por lo menos en cuanto a la organización, conducción y funcionamiento de la escuela. Al padre se le margina y se le tiene como un simple proveedor.

En el caso de las escuelas católicas y cristianas el mejoramiento de la estructura física y otros detalles, lo ofrecen los propios padres de familia.

La participación del padre de familia en el sector oficial se da a través del apoyo económico: en las bandas, mantenimiento de las instalaciones, apoyo en la comisión de disciplina, proporcionan becas (B/.50.00 mensuales) a un estudiante de cada nivel, pagan instructores de bandas, conjunto típico, celadores, instructores de informática, giras de estudiantes, además apoyan a la administración.

En cuanto a información estadística de ingreso de estudiantes a la Universidad de Panamá informaron:

El sector particular: no hay un registro sistemático del ingreso de los estudiantes a las Universidades en cuanto a porcentaje.

Sector oficial: No conocen ningún informe estadístico de los estudiantes que ingresan a la Universidad. Muchos estudiantes aprobaron los exámenes.

Las empresas en que se realizan las prácticas profesionales: Empresa privada, bancos, aseguradoras, almacenes. Banco General, Pribanco, Feduro, Aire Frío, Internacional de Seguros, Riba Smith, Tzanetatos

Sector oficial: Realizan las prácticas en instituciones privadas y oficiales.

Ministerios, gobierno, INTEL, Banco Nacional, IRHE, IFARHU, Rodelag, Panamotor, Smoot & Paredes.

¿Cómo se logra que las empresas acepten a los estudiantes practicantes?

- Mediante solicitud hecha por la escuela
- En algunos casos las empresas piden a la escuela que le envíen estudiantes practicantes
- Otras solicitan determinado tipo de estudiante (ejm. Que sean buenos en contabilidad, manejen máquinas, archivos, etc.)
- Por su eficiencia son bien cotizados.

De los colegios que realizan práctica, unos consideran que el 60% y 90% se quedan trabajando.

ANEXO 2

ITINERARIO DE PREGUNTAS PARA UNA ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE ESCUELAS OFICIALES Y PARTICULARES

Experiencia Profesional.

1. ¿Cuántos años de servicio tiene en ramo educativo?

En otro sector

Explique: (Como docente, como director)

2. Cuáles son sus Títulos Académicos:

¿Qué títulos académicos posee?

Administración.

3. De las escuelas oficiales y particulares, ¿cuáles considera usted que son mejor administradas? (Por qué; en qué aspectos)

¿Cómo está conformado el nivel directivo en cuanto a la estructura organizativa?

4. **Toma de decisiones**

- ¿Toma usted las decisiones solo o tiene que consultar a la junta directiva?
- Señale cuáles son las decisiones fundamentales a las que se enfrente usted como directivo.
- ¿Quién da las directrices para la toma de decisiones en su centro?
- ¿Comparte usted la toma de decisiones? ¿Con quién?
- ¿De qué medios se vale usted, para la toma de decisiones?

- ¿Cuáles son las funciones básicas de este nivel?
5. **¿Cómo está conformado el nivel de apoyo administrativo?**
 - ¿Cómo participa en la toma de decisiones?
 - ¿Cuáles son las funciones básicas del personal de apoyo?
 - ¿Cómo está conformado el nivel de coordinación?
 6. ¿Cómo participa la coordinación en la toma de decisiones?
 7. ¿Cómo están organizados o integrados los docentes?
 Quién está al frente de cada una de las sub-direcciones, además de la coordinación si hay otra denominación?

Recursos

8. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento con que cuenta el centro educativo?
 - ¿Quién (es) deciden cómo se administra?
 - ¿Cómo se distribuyen los recursos financieros?
 - ¿Qué criterios se utilizan?
 - ¿Qué problemas relacionados con los recursos financieros tiene?
 - ¿Cuáles son las condiciones físicas que presenta su escuela? (Ventilación, iluminación, mobiliario)
 - ¿Responde el número de aulas a la matrícula?
 - ¿Cuál es la relación de alumnos por aula?
 - ¿Cuál es la dimensión de las aulas?
 - ¿Con qué aulas especiales cuenta el centro?
 - ¿Cuántas jornadas funcionan?

Recursos Didácticos:

- ¿Con qué recursos didácticos cuenta la escuela?
- ¿Quién los proporciona?
- ¿Cuáles son los más usados?
- ¿A quién solicita el docente los recursos?
- ¿Con qué tiempo de anticipación debe solicitarlo?
- ¿Lleva control en su uso?

Conducción.

9. ¿Cómo llegó usted a esta posición?
 - ¿Cuáles son las funciones básicas del director?
 - ¿Cómo considera usted la participación del docente?
 - ¿Quién ejerce el liderazgo en su escuela? (Quién más, se apoyo usted en él)
 - ¿Cómo ejerce su liderazgo? ¿Hacia dónde está dirigida su preocupación como director?
 - ¿Ha recibido usted capacitación sobre el liderazgo?

Motivación.

10. ¿Cómo logra usted que participa el personal en el logro de los objetivos?
 - ¿Qué aspectos importantes reconoce usted en su personal?
 - ¿Mediante qué acciones manifiesta este reconocimiento?
 - ¿Qué otro reconocimiento haría usted, de contar con los recursos necesarios?

Comunicación

11. ¿Cuáles son los medios utilizados para comunicarse con el personal?
 - ¿Cuál es el más efectivo? ¿Por qué?

- ¿Qué acciones motivan la comunicación?
- ¿Quiénes intervienen en la comunicación para que sea más efectiva?
- ¿Existen organizaciones dentro de su escuela? ¿Cómo se comunica con ellas?
- ¿Qué medios utiliza para verificar que la comunicación ha logrado su objetivo?
- ¿Tiene días de atención estipulados para el público? (Cuántos, qué tiempo?)
- ¿Cómo se comunica con los padres de familia?
- ¿La escuela mantiene comunicación externa? (Con quién, objetivo?)
- ¿Qué tipos de problemas existen en la comunicación?

Supervisión

12. ¿Se realiza supervisión en su escuela?
 - ¿Quiénes la realizan?
 - ¿Hacia qué aspectos está dirigida?
 - ¿En qué aspecto hace más énfasis?
 - ¿De qué medios se vale para realizarle?
 - ¿Qué criterios se consideran para supervisar al docente?
 - ¿Cómo se resuelven los problemas detectados a través de la supervisión?
 - ¿A qué áreas o departamentos se dirige la supervisión?

Capacitación:

13. ¿Ofrece el centro capacitación?
 - ¿Quién la ofrece?
 - ¿Cuántas veces al año?
 - ¿Hacia qué aspecto está dirigida la capacitación?
 - ¿A qué personal se capacita con más frecuencia?

Tipo de Estudiantes.

14. ¿Qué condiciones considera usted que influyen el rendimiento del estudiante?
- ¿Qué requisitos se exigen para ingresar al colegio? ¿Quién los establece?
 - ¿Cuál es el objetivo?

Planes y Programas:

15. ¿Qué planes y programas se desarrollan en el centro?
- ¿Quiénes los elaboran?
 - ¿Cuál es la participación del Ministerio de Educación en los planes y programas?
 - ¿Cuál es la participación del Ministerio de Educación en los planes y programas?
 - ¿Qué criterios utilizan para su elaboración?
 - ¿Participa la empresa privada en su elaboración? ¿En qué forma?
 - ¿Se han realizado innovaciones curriculares o actualizaciones en los últimos dos años? (Cuáles, por qué razón)

Padres de Familia.

16. ¿Qué papel juega el padre de familia en su centro educativo?
- ¿Están organizados? (Cómo)
 - ¿Participan los padres en la toma de decisiones? ¿Cómo, en qué forma?
 - ¿Qué hechos motivan las visitas de los padres de familia a la escuela?
 - ¿Facilitan los padres de familia los útiles escolares necesarios a sus acudidos?

Docentes:

17. ¿Quién selecciona y nombra al docente?
- ¿Qué procedimiento se usa?

- ¿Qué requisitos se exigen para la posición docente?
- ¿Cómo se actualiza y capacita al docente?
- ¿Hacia que áreas se hace énfasis en la capacitación?
- ¿Qué funciones colaterales realiza el docente?
- ¿Qué criterios se ofrecen al personal docente?
- ¿Qué incentivos se ofrecen al personal docente?
- ¿Qué apreciación le merece el personal docente de su escuela?

Proyecto Educativo.

18. ¿Cuenta su centro con proyecto educativo escrito? (
- ¿Tiene usted plan institucional?
 - ¿Explique en qué consiste?
 - ¿Quiénes participan en su elaboración?

Relación Escuela- Comunidad.

19. ¿Cómo se relaciona la oferta educativa con el mercado de trabajo?
- ¿Qué modalidades ofrece el centro educativo?
 - ¿Cómo se manifiestan los resultados en las pruebas académicas para ingresar al nivel superior?
 - ¿Se da seguimiento a los egresados en cuanto al ingreso al mercado laboral?
 - ¿Se da seguimiento a la continuación de estudios superiores?
 - ¿Mantienen los egresados algún tipo de relación con su escuela?
 - ¿Cómo participa la empresa privada en la formación académica de los estudiantes?
 - ¿Existe una relación permanente con el mercado laboral? (Empresa, gobierno, otras organizaciones de la comunidad)
20. ¿Cómo mediría usted el éxito de su escuela? ¿Qué parámetros consideraría?