



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y
SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN
ICASE**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS
CON: ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**EL DIRECTOR DEL NIVEL PRIMARIO EN LA FUNCIÓN DE
EVALUAR LAS ACCIONES DE SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN
LAS ESCUELAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS
DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS.**

**POR:
LEOVIGILDA BERNAL DE GUIRAUD**

**Tesis presentada como uno de los
requisitos para optar por el grado de
Maestro en el Programa de Maestría en
Desarrollo de Sistemas Educativos, con
especialización en Administración de la
Educación.**

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

1998

**DIGITALIZADO
DEPTO. DE COMPUTO
SIBIUP**

T.M.

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y
SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN
ICASE**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS
CON: ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**EL DIRECTOR DEL NIVEL PRIMARIO EN LA FUNCIÓN DE
EVALUAR LAS ACCIONES DE SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN
LAS ESCUELAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS
DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS.**

**POR:
LEOVIGILDA BERNAL DE GUIRAUD**

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2 JUL 1999

Obso. del autor

315591-

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Graduación, de manera muy especial, a la memoria de mi querido sobrino **Luis Alexis Tuñón Bernal**.

De igual forma, a mi esposo Didio Augusto Guiraud Gargano, a mis hijos Vyaneth B. Guiraud de De Gracia y Didio A. Guiraud B., así como también a mi nietecita Raysa Nicolle De Gracia Guiraud, a quienes les ofrezco este producto de mi firme afán de superación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Doctora **Argelis Campos de Vargas** la valiosa asesoría de este trabajo de graduación.

Agradezco a Dios Todopoderoso el haberme permitido llevar a feliz término el presente trabajo.

Al Profesor Herman Rafael Camarena, quien, con su sabiduría y dedicación en el campo de la Estadística, hizo posible el manejo de valiosa información y, así, la culminación de este estudio de mucho significado para mí.

A todos los directores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas; a los maestros coordinadores de grado y supervisores regionales, por su importante apoyo para recabar la información básica de esta investigación. De igual forma, a las personas entrevistadas.

También, al Departamento de Estadística de la Dirección Regional de Educación de Veraguas, al personal de la Hemeroteca del CRUV; a la Profesora Ilsa Pino de Ochoa, por su estímulo y orientación incondicional; a los distinguidos profesores del ICASE, que dictaron los cursos de la Maestría, y al personal de Ofiservicios, con deferencia a Rosana y Vanessa.

A la profesora Dona Petrocelli de Him por sus servicios profesionales en la revisión de este trabajo.

Y un agradecimiento muy especial, a mi esposo, a mis hijos, hermanas y hermanos, quienes me motivaron a continuar realizando y culminar este estudio.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
 CAPÍTULO PRIMERO: EL PROBLEMA	 10
1.1. Antecedentes: Percepción de la Institución y el papel del Director.....	10
1.2. Definición	14
1.3. Delimitación	16
1.4. Justificación	17
1.5. Objetivos.....	18
1.5.1. Generales	18
1.5.2. Específicos	19
1.6. Hipótesis	19
1.7. Limitaciones	20
 CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO DE REFERENCIA	 22
2.1. Antecedentes	22
2.2. Estudios Previos	40
2.3. Marco Teórico Conceptual	44
2.4. Aspectos Legales	55
 CAPÍTULO TERCERO: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	 58
3.1. Tipo de Investigación	58
3.2. Fuente de Información	58
3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación para la recolección de Datos.....	64

	Pág.
3.3.1. Encuesta	64
3.3.2. Entrevista	64
3.4. Variables.....	65
3.4.1. Definición Conceptual.....	65
3.4.1.1. Variable Independiente	65
3.4.1.2. Variable Dependiente	65
3.4.2. Definición Operacional	65
3.5. Diseño Estadístico	66
3.5.1. Tratamiento Estadístico de los Datos	66
3.5.2. Procedimiento de Prueba de Hipótesis.....	69
3.5.3. Construcción de Intervalos de Confianza	72
CAPÍTULO CUARTO: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	73
4.1. Análisis y Resultados de las Entrevistas.....	73
4.1.1. Directora Regional de Educación de la provincia de Veraguas	73
4.1.2. Sub-director Regional de Educación de la provincia de Veraguas.....	74
4.2. Análisis y Resultados de las Encuestas.....	76
4.2.1. Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de Zona	76
4.2.2. Directores de Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.....	105
4.3. Prueba de Hipótesis.....	126
4.3.1. Hipótesis Nº 1.....	126
4.3.2. Hipótesis Nº 2.....	127
4.3.3. Construcción de Intervalos de confianza	128
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	134
PROPUESTA.....	138
BIBLIOGRAFÍA CITADA	148
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	151
ANEXOS	153

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nº	Pág.
I Encuesta de las Escuelas Primarias de los corregimientos Cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas	60
ii Maestros Coordinadores de Grado de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de Distrito de la Provincia de Veraguas	61
III Total de Maestros de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera del Distrito de Santiago	62
IV Total de Maestros de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de otros distritos de la Provincia de Veraguas	63
V Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a preguntas relacionadas con el papel del Director de la Escuela	67
VI Frecuencia con que los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos Cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, identificaron los aspectos que la evaluación que realiza el Director de la Escuela debe contemplar	68

VII	Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas a preguntas relacionadas con el papel del Director de la Escuela	77
VIII	Frecuencia con que los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos Cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, identificaron los aspectos que debe contemplar la evaluación que realiza el Director de la Escuela.....	79
IX	Respuestas dadas por los Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, con respecto a la personalidad de los involucrados en la labor administrativa del Director de la Escuela y el interés por sus problemas	81
X	Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabeceras de los Distritos de la Provincia de Veraguas a preguntas relacionadas con los ambientes de aprendizaje.....	83
XI	Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a preguntas relacionadas con la toma de decisiones, el respeto a las normas y el cumplimiento de los reglamentos	85

XII	Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas a preguntas relacionadas con la evaluación	87
XIII	Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a preguntas relacionadas con el Control y la evaluación del personal	88
XIV	Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a preguntas relacionadas con la Función de coordinación	90
XV	Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a preguntas relacionadas con las dimensiones escolares que deben ser evaluadas con enfoque de sistema y a las funciones administrativas que son tomadas en cuenta por el Director	92
XVI	Frecuencia con que los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, identificaron las funciones que cumple el Director	94

XVII	Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a preguntas relacionadas con la acción evaluativa del Director	96
XVIII	Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a los aspectos que deben ser considerados por el Director de la Escuela al cumplir con su función evaluativa.....	100
XIX	Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a preguntas relacionadas con la evaluación que realiza el Director de la Escuela	102
XX	Opinión de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, sobre el tipo de prioridad que el Director de la Escuela otorga a distintas acciones para la evaluación	104
XXI	Respuesta de los Directores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a distintas preguntas relacionadas con sus funciones administrativas	107

XXII	Respuestas de los Directores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a distintas preguntas relacionadas con sus funciones administrativas.....	111
XXIII	Respuestas de los Directores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la Provincia de Veraguas, a distintas preguntas relacionadas con sus funciones administrativas.....	112
XXIV	Respuestas de los Directores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a distintas preguntas relacionadas con sus funciones administrativas.....	113
XXV	Frecuencia con que los Directores de Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, identificaron los aspectos que consideran antes de tomar una decisión.....	115
XXVI	Frecuencia con que los Directores de Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de la Provincia de Veraguas, identificaron las actividades que deben considerar para evaluarlas tomando en consideración el enfoque de sistemas.....	117
XXVII	Frecuencia con que los Directores de Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, identificaron las funciones de un Director de Escuela.....	119

XXVIII Frecuencia con que los Directores de Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, identificaron las funciones consideradas necesarias para lograr los objetivos en el ámbito escolar	120
XXIX Frecuencia con que los Directores de Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, arribaron a las conclusiones a las que llegarían al evaluar las acciones como directores	122
XXX Frecuencia con que los Directores de Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, identificaron los aspectos significativos que se consideran al llevar a cabo la evaluación.....	124
XXXI Frecuencia con que los Directores de Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, identificaron los aspectos con los cuales está relacionada la evaluación que se realiza en la escuela.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº		Pág.
1	Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a la pregunta: ¿Cómo calificaría la acción evaluativa que en su escuela realiza el Director?	97
2	Respuestas de los Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de las Escuelas Primarias de los corregimientos cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas, a la pregunta: si el Director mejora la acción evaluativa, ¿se lograrían en su escuela cambios positivos en el proceso educativo?	98

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°	Pág.
1. Suprasistema Medio Ambiente	154
2. Modelo “G”	155
3. La Gerencia Educativa: Un Enfoque de la Administración Aplicado a la Educación	159
4. Factores Determinantes y Manifestaciones de la Gestión Administrativa	164
5. Paradigma para el Estudio de la Administración de la Educación	165
6. Subsistema Administrativo	166
7. Organización Interna de una Institución Escolar (Primaria y Secundaria)	167
8. Acta de Visita de Supervisión al Docente	168
9. Carta de Presentación y Encuesta	172
10. Encuesta para Directores de Escuelas Primarias	179
11. Cuestionario. Entrevista. Director Regional de Educación – Veraguas	186
12. Cuestionario. Entrevista. Sub-Director Regional Educación - Veraguas	187
13. Entrevista a la Prof. Elsa de Núñez, Directora Regional de Educación de Veraguas	188
14. Entrevista al profesor Plinio Donoso, Sub-director Regional de Educación de Veraguas	189
15. Informe Confidencial sobre Evaluación	190
16. Glosario	191

RESUMEN

Este estudio realizado en dieciséis escuelas primarias de los corregimientos cabecera de la provincia de Veraguas está relacionado con el director del nivel primario en la función de evaluar las acciones de su gestión administrativa.

La evaluación como una de las funciones inherentes a su cargo, constituye la vía que proporciona las evidencias del quehacer educativo, en tanto subraya los lineamientos, las políticas y las estrategias que orientan el desarrollo de las actividades escolares para la obtención de logros positivos en el proceso educativo.

Se utilizó en esta investigación de tipo analítica, fuentes de información humanas y materiales. Las técnicas e instrumentos como entrevistas, encuestas, libros, trabajos de grado, leyes y documentos oficiales permitieron recoger los datos necesarios. Una submuestra aleatoria de la población de maestros coordinadores de grado, directores y supervisores regionales de educación favorece la percepción que se tiene en las escuelas primarias sobre la evaluación que realiza el director.

El diseño estadístico para el tratamiento de los datos presenta la información tabulada y ordenada en cuadros estadísticos que permiten hacer el análisis en función de la estadística descriptiva para el procedimiento de prueba de hipótesis.

Los resultados obtenidos en esta investigación reflejan la importancia del papel del director de la escuela y, la acción de evaluar es reconocida como una de sus funciones.

Los datos obtenidos respaldan la hipótesis planteada, es decir, cambios importantes y positivos se lograrían si el director de escuela mejora su acción evaluativa. Es así, con un margen de error del 5%.

El estudio revela, también, que la acción evaluativa es un proceso intencionado con fundamentación holística que lleva implícita la emisión de juicios de valor tendientes a la toma de decisiones, por lo tanto, el director no debe limitar sus acciones sólo a la supervisión del docente y al manejo de documentos.

SUMMARY

This study has been carried out among sixteen elementary schools from the capital corregimientos of the province of Veraguas, Panama. The study is related to the evaluation function of the directors of elementary schools as one of their administrative tasks.

By means of the evaluation the director of primary school realize whether the educational guidelines, politics and strategies directed to guide scholar activities have produced positive results in the educational process.

To do this analytical investigation, both, human and material sources of information have been used.

Data gathering involved the use of instruments such as interviews, surveys, books, laws, thesis and other official documents.

A random sub-sample taken among grade coordinator teachers, directors and regional supervisor, of education enhanced the perception about the director evaluation function in the elementary schools.

The statistical designs fot data treatment presents the information tabulated and ordered in charts, allowing statistical descriptive analysis as well as hypothesis testing.

The results obtained from this research reflects the importance of the roll of the elementary school director and its evaluation function.

The data supported the posited hypothesis "Positive and important changes can be obtained if the school director improves its evaluating function" a 5% significance level was used.

The study also pointed out that the evaluative action is an intentioned process with a holistic fundamentation has implies personal points of view that tends to favor the making decisions process accordingly, the director should not only limit, his actions toward educational supervision and documents dealing.

INTRODUCCIÓN

Se percibe en la actualidad, la inquietud que se genera del hecho de poder analizar los procesos de cambios que, muy atinadamente, se dan en el sector educativo, en donde los diferentes actores sociales, entes de singular valía en cuanto a su participación en este contexto, diversifican sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos.

Esa inquietud se traduce en el estudio de la perspectiva de encarar el papel del director de instituciones escolares, tendiente al fortalecimiento de sus funciones, desde un enfoque de sistemas en donde se sitúe a la evaluación, como proceso que es, en un plano de connotación básica que aporta información relevante, es decir, oportuna y consistente, sobre los resultados y esfuerzos desplegados por todos los que participan en el contexto escolar.

La acción evaluativa que realiza el director de escuela promueve la oportunidad que tiene éste para alcanzar los objetivos que orientan la gestión administrativa, en cuanto a la calidad de desempeño de los involucrados, con una óptica que conduzca, eficazmente, al proceso de toma de decisiones.

A través de la evaluación, el director puede detectar las causas de diversas situaciones de deficiencia que se suscitan en el ámbito institucional, así como establecer los logros en la misma, por lo que su enfoque puede basarse en la consideración, como elemento de juicio para aprobar o rechazar actividades en la escuela; para promover participaciones de la institución, como información para poder precisar lo que comprende la realización de mejoras a la institución y el funcionamiento de la misma; como diagnóstico, con la finalidad de analizar las causas de diversas situaciones dadas en la escuela y la manera de valorar las mismas.

El papel del director en la gestión administrativa induce a poder establecer los criterios que van a reflejar, precisamente, la manera cómo la institución concreta sus fines, lo que permitirá hacer las comparaciones entre lo que debe ser la escuela como un todo y el estado que ésta presente.

La evaluación de los diferentes estamentos de la institución educativa servirá de marco de referencia para valorar, de manera integral, el funcionamiento de dicha institución, y en ello está implícito tanto la eficacia interna como la externa; es decir, por un lado, educandos, docentes, administrativos, infraestructura, aspecto técnico docente, metodologías utilizadas por los maestros, etc., y, por el otro, los padres de familia y la comunidad, lo cual conlleva, a su vez, reconocer un conjunto de actividades organizadas de tal manera que permitan efectuar una evaluación continua y orientadora, que facilite la toma de decisiones.

Es reconocida la importancia del director de escuela en el nivel local o institucional. El Decreto 100 de 14 de febrero de 1957, le asigna funciones específicas; por lo tanto, se requieren criterios claros y uniformes que precisen las actividades de supervisión a nivel del centro educativo, sin perder de vista el sentido holístico de su gestión administrativa.

La escuela es concebida como un sistema social que lleva a la interacción de sus participantes, y es ésta la percepción que debe imperar en quienes la dirigen. Esto tiene un significado particular en donde se ve reflejado el ambiente externo y el de la escuela.

Cabe señalar que la función evaluativa que realiza el director de una institución escolar, es un proceso cuyo propósito implica poder manifestar juicios tendentes a ofrecer antecedentes de utilidad para la toma de decisiones en donde esas decisiones deben ser de impacto.

El director de escuela primaria tiene la gran responsabilidad de dirigir el centro educativo, por lo que sus acciones deben realizarse con un alto grado de conciencia para el mejor desempeño de sus funciones.

La actitud del director ante el cargo que ocupa u ostenta, demostrará la concepción que tenga de sus funciones, las cuales se expresan en una serie de tareas, previamente planificadas, orientadas por objetivos institucionales que eviten el surgimiento de escisiones entre los participantes.

La concepción que tenga el director de escuela acerca de la evaluación, será el punto de partida en su gestión. En este sentido, es necesario que la asuma desde su carácter axiológico, es decir, desde una perspectiva valorativa.

La labor administrativa encierra una serie de tareas que son fundamentales en sus funciones de organización, coordinación, dirección, control y evaluación.

En ellas se observan, tanto los comportamientos y hábitos, como las innovaciones, la toma de decisiones, el liderazgo y el control de las diferentes acciones que van a relacionar la institución y su entorno.

Ante estas expectativas del trabajo administrativo, se requieren, por consiguiente, administradores capacitados, bien educados y con muchas habilidades y creatividad, de tal manera que se satisfagan los requerimientos del centro educativo.

La visualización del director es determinante para la ejecución de su acción evaluativa en sentido integral, en la cual se toman en cuenta todos los aspectos o componentes significativos de la institución educativa, considerándolos como un conjunto de partes diferentes (estudiantes, docentes, infraestructuras, padres de familia, comunidad) que se relacionan y que participan en la composición de un todo.

La evaluación de todas esas partes amerita una atención especial, pero deben destacarse las prioridades.

Evaluar las diferentes acciones en el centro escolar, es un proceso que va muy unido al desarrollo de la misma institución; de allí que debe darse integralmente en correspondencia con sus componentes ya conocidos: administrativos, técnico-docentes y sociales.

Es necesario reconocer que la acción evaluativa que se lleva a cabo en la escuela, representa un camino claro para mejorar las situaciones que surjan en ese

ámbito y que son de competencia del director. A través de ella, pueden conocerse debilidades y fortalezas de los diferentes estamentos, que puede encaminar hacia la toma de decisiones y la necesidad de cambio, como por ejemplo: en el aspecto técnico-docente, en la participación de los padres de familia, etc. Por lo tanto, es saludable identificar marcos de referencia que sirvan de apoyo teórico y metodológico a los administradores de las escuelas, en su empeño por encontrar instrumentos apropiados para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La importancia que, para el Sistema Educativo, tiene el personal administrativo que dirige las escuelas primarias, y el impulso del nuevo concepto de supervisión a nivel institucional, en donde tiene un papel determinante el director, para los logros educativos, motiva la presentación de este trabajo, cuyo tema central es: **"El Director del Nivel Primario en la función de evaluar las acciones de su gestión administrativa en las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas"**.

A través de valiosa información que sustenta la parte teórica del estudio, respecto a la evaluación, como una de las acciones inherentes a la gestión administrativa del director de escuela primaria, y ante la percepción de éste de una acción evaluativa circunscrita al desempeño del docente en el aula, a la toma de decisiones y al papeleo administrativo, se considera de importancia y necesario, relacionar las diferentes acciones que son de su competencia, en su dimensión filosófica, social y técnica, pues, aunque diferentes unas de otras, son interactuantes.

Es conveniente conocer qué importancia le da a la evaluación el director de escuela primaria, ya que se reconoce como una función indispensable del proceso administrativo, dado que el director tiene el deber de desarrollar estrategias evaluativas para verificar la eficiencia y la eficacia de su campo de acción, en forma objetiva, que le sirvan de apoyo oportuno a las decisiones a las que debe arribar en un momento determinado.

Esta investigación, rica en aportes brindados por maestros coordinadores de grado y directores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera en la provincia de Veraguas, así como de supervisores de las diferentes regiones escolares de la misma, está conformada por cuatro capítulos, en los cuales se hace evidente la situación que, de acuerdo con los resultados de instrumentos utilizados, se da en las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de nuestra provincia que cuentan con un director especial.

Desde esta óptica, se realiza la presente investigación, cuyo interés es conocer el peso que tiene, para los directores de escuela primaria, la evaluación. A través de la misma se espera contribuir a la orientación de la labor evaluativa del director de instituciones escolares.

En el capítulo primero, se aborda el problema en sí de la investigación, los antecedentes, la percepción de la institución educativa y el papel del director. Se proponen los objetivos, tanto generales como específicos, que orientan la importancia del estudio, para conocer y juzgar las acciones evaluativas del director en su gestión administrativa.

El segundo capítulo presenta el Marco de Referencia o Marco Teórico, en el cual se puntualizan las bases teóricas con respecto a la evaluación, donde ésta es esencial en la integración de la administración desde diferentes enfoques, o sea, desde el punto de vista funcional como proceso o, estructural, como parte de un sistema. Se valoran cuantitativamente los diversos resultados que se obtienen cuando se realiza el control de determinadas actividades en los aspectos administrativos, técnico-docente y social.

El capítulo tercero enmarca la metodología que sustenta el desarrollo de la investigación; se presenta de tipo analítica-descriptiva, en virtud de la obtención de los datos, principalmente, a través de encuestas y entrevistas, y el análisis de los mismos con técnicas estadísticas que incluyen la prueba de hipótesis; además, se evalúan diferentes aspectos que están relacionados con las acciones que realiza el director de escuela.

En el cuarto capítulo, se hace la presentación y análisis de los datos, derivados de las entrevistas realizadas a la Directora Regional de Educación y al Subdirector Regional de Educación de Veraguas, cuyas apreciaciones enfatizan los tipos de evaluación que realiza el director de escuela primaria.

El análisis de la información recogida en las encuestas refleja la objetividad de las respuestas, además de la frecuencia de interrogantes acerca de diferentes aspectos que pudieran revelar la importancia o peso que tiene la evaluación en las acciones que lleva a cabo el director de la escuela en su gestión administrativa.

Se presentan, además, las conclusiones y recomendaciones recogidas del estudio realizado, aparte de la bibliografía y anexos que sustentan la investigación.

CAPÍTULO PRIMERO

EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes: Percepción de la institución educativa y el papel del director.

La institución educativa es un sistema social abierto. Como tal, deben participar, en forma activa, todos los sujetos involucrados; es decir: alumnos, educadores, directivos, padres de familia y otros. Se reconoce que:

"Los sistemas abiertos se encuentran en relación dinámica y compleja con su medio ambiente, del que reciben influjos y entradas que ellos transforman a través de diferentes procesos y que luego entregan al mismo medio, en forma de productos. Esta característica también se da en relación a sí mismo, a las interacciones entre sus componentes y subsistemas, las que afectan al sistema total".¹

En consecuencia, el centro educativo, como un sistema social abierto, necesita operar adecuadamente, y, para que ello ocurra, tiene que adaptarse a su ambiente considerado como un suprasistema. Ver anexo N°1.

Organización de los Estados Americanos. 1983. Evaluación del centro educativo. Editor Rafael Herrera R. Serie Ciencias de la Educación. Edición del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones pedagógicas. Impresión: GRAFIMAR L I D A, Santiago de Chile. P 10

Por lo tanto, la participación de cada uno de los sujetos en el proceso educativo, debe ser lo más efectiva, lo cual se conseguirá en la medida en que se constituyan en grupos bien integrados y cohesionados, en donde pueda lograrse una buena organización, se dialogue y la acción cooperativa sea el punto de apoyo para aumentar la efectividad del proceso.

Estas apreciaciones giran en torno a la figura del director de una institución escolar, ya que el mismo realiza la supervisión de todos los involucrados, y la supervisión implica evaluación. Se afirma que:

"La supervisión será siempre una forma de verificación y evaluación, con el fin de prestar ayuda y colaboración".²

Se sabe que la participación del administrador de un centro educativo es abarcadora y de mucha responsabilidad. Esto conlleva considerar las dimensiones de la evaluación partiendo del hecho de que el director desempeña distintas funciones y una de ellas es la evaluación.

El director de la escuela debe evaluar la institución que dirige, tanto en su dimensión filosófica, como social y técnica.

Para ello, debe considerar las diversas etapas típicas de su funcionamiento y tomar en cuenta todo lo que se deriva del mismo, lo cual va a verse reflejado en las infraestructuras, mobiliario, laboratorios, etc., que son aspectos necesarios para que se dé la acción educativa.

² SPERB, Dalila 1974. Dirección y supervisión en la escuela moderna. Kapeluz, Buenos Aires Argentina, P. 178.

La evaluación, como ya se ha manifestado, necesita la participación de las personas involucradas en el quehacer de la misma institución.

En primera instancia, las dimensiones llevan a contemplar todos los aspectos que en sí hay que considerar para la evaluación de la institución escolar, sin descuidar las etapas (inicial, en curso y final).

La dimensión filosófica corresponde a los propósitos; la social, a los alumnos, padres, docentes, administrativos y el medio; es decir, la comunidad educativa, y la dimensión técnica involucra la docencia, la evaluación, el currículum, la organización y los espacios disponibles.

Desde esta perspectiva, se pone de manifiesto que los estudios que se han realizado más bien están orientados hacia una evaluación parcial de la institución escolar, que en la realidad se reduce a la evaluación del docente en un sentido prioritario.

El administrador del centro escolar tiene funciones que cumplir. El administrador de una empresa también desempeña funciones; o sea: es una autoridad formal y tiene un "status", lo cual conlleva:

- "a. Funciones interpersonales (figura directiva, de liderazgo y de enlace).
- b. Funciones de información (seguimiento, divulgación, vocero).
- c. Funciones de decisión (innovaciones, cambios necesarios, manejo de problemas, asignación de recursos, negociaciones)".³

³ STONER, James A.F.; Freeman R. Edward. 1994. Administración. 5 ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, P. 10.

Al establecer una relación entre la gestión del director de una escuela y el administrador de una empresa, puede observarse que el rector de un centro escolar es, también, una persona que administra; es la autoridad de la escuela y sus funciones interpersonales implican conducción, coordinación y enlace; o sea, que trabaja con otras personas (docentes, administrativos, alumnos, padres de familia, autoridades de la comunidad), promueve una red de obligaciones que son recíprocas y, de esa forma, requiere el apoyo y la cooperación para tomar la mejor decisión.

Además, el director debe darle seguimiento a las tareas que emprende conjuntamente con el personal que colabora con él, y es responsable de la información que todos deben manejar para que cada uno desempeñe su función con eficiencia.

Su función implica dar a conocer (divulgar) la labor que se lleva en la institución, tomar decisiones, ser creativo e innovador para mejorar la situación escolar, manejar de la mejor forma los problemas para encontrar la óptima solución, jerarquizar las necesidades para lograr balancear los recursos, para racionalizarlos y optimizarlos, saber negociar para bienestar de la escuela cuando hay ofertas y resolver divergencias.

Con este enfoque holístico de las funciones del director de escuela, se ha experimentado la necesidad de indagar acerca de qué está ocurriendo realmente en las escuelas primarias y, surgen las preguntas:

1. ¿Perciben los directores la institución educativa que dirigen como un sistema social abierto?
2. ¿Perciben los directores las dimensiones institucionales, claramente diferenciadas, pero interactuantes?
3. ¿Tienen bien identificados los objetivos y funciones de cada dimensión institucional?
4. ¿Tienen parámetros y criterios para juzgar la eficiencia y eficacia de cada dimensión?
5. ¿Tienen identificados procedimientos e instrumentos para evaluar el funcionamiento de cada dimensión?
6. ¿Experimentan la necesidad de evaluar cada dimensión institucional?
7. ¿Jerarquizan la función evaluadora dentro de las funciones inherentes a su gestión administrativa?

La necesidad sentida de darle respuesta a éstas y otras interrogantes que, sobre la misma línea, se formulan, constituye el antecedente de la investigación plasmada en este informe.

1.2. Definición:

Considerando los diversos momentos y las situaciones particulares a las que se aboca todo director de escuela, su papel se ve cuestionado en atención a la complejidad de las funciones inherentes a su cargo.

Tomando como punto de partida la inquietud que genera la necesidad de analizar las tendencias de cambios, que día a día se hacen más evidentes en el quehacer educativo, se considerará una de las funciones de gran relevancia en toda gestión administrativa, y que representa un problema vinculado directamente con la presencia de la evaluación en el desempeño de la gestión administrativa del director de establecimientos escolares.

A priori, se advierten algunos indicadores de debilidad en las decisiones que toman los directores de escuela y, de la misma forma, también puede atribuirse dicha debilidad a la ausencia de información válida y confiable, y de juicios sustentables para apoyar tales decisiones. Lo observado conduce a preguntarse: ¿Cómo puede el director de escuela proveerse de aquello que pueda, oportunamente, servirle como base a sus decisiones?.

La respuesta es, indudablemente, a través de la evaluación integral y permanente de la gestión y de la institución educativa.

Si se acepta que es la función evaluadora la llamada a cubrir el vacío (aparente o real) que se percibe:

- ¿Qué está pasando con la evaluación?.
- ¿Está el director al tanto de que se cumpla a cabalidad tal función en la institución que dirige?.
- ¿Reconoce el director la importancia y trascendencia que tiene la evaluación de todas y cada una de las dimensiones de una institución educativa?

- ¿Qué problemas confronta el director de escuela para ejercer la función evaluadora y servirse de ella para beneficio institucional?

El no contar con las respuestas a estas interrogantes afianza, no sólo la necesidad de investigar al respecto, sino de precisar cuál es el problema subyacente. En función de ello, éste se define así:

¿Qué importancia le da el director de escuela a la evaluación, en su gestión administrativa?

Las escuelas seleccionadas para este estudio están localizadas en el área urbana, en cada uno de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas. Estas escuelas cuentan con directores nombrados por concurso, en la mayoría de los casos. El estudio cubre el período escolar comprendido entre abril y diciembre de 1997.

1.3. Delimitación:

Los problemas que acontecen a nivel de las instituciones escolares son determinantes del logro o no de los objetivos que se hayan planificado para orientar el trabajo a nivel institucional. Es a través de la evaluación como se puede llegar a estimar el nivel de aproximación al logro de tales objetivos. De allí, que sea necesario conocer la importancia que le reconoce el director de instituciones escolares a la evaluación, como proceso inherente a su gestión administrativa, porque a medida que disponga de elementos de juicios válidos y confiables para apoyar la toma de decisiones, el funcionamiento institucional será más eficaz.

La investigación del problema enunciado se realizará en 16 escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos que conforman la provincia de Veraguas. Las mismas cuentan con un director que debe realizar las diferentes funciones propias de la administración tendentes a la toma de decisiones producto de la evaluación de las diversas acciones.

1.4. Justificación:

Estimar el papel del director del nivel primario, en su función de evaluar las diferentes acciones que se llevan a cabo en el centro educativo que dirige, implica verificar la presencia de ese proceso en cada una de las responsabilidades en las que está involucrado, tales como el planeamiento, la dirección, organización, coordinación y el control, todas básicas para el funcionamiento institucional.

Ello permite conocer la realidad en cuanto al desempeño del director y el peso que le da a la evaluación, una función indispensable del proceso administrativo. Es deber del director de un centro educativo, emplear los recursos de la evaluación para verificar la eficiencia y la eficacia de su campo de acción, en forma objetiva, para que le sirva de apoyo oportuno a las decisiones que sean de su competencia.

Desde esta perspectiva, la evaluación que realice todo administrativo de un centro educativo, le permitirá identificar y localizar las dificultades, los problemas y los logros presentados en las diferentes tareas que constituyen las evidencias de su acción diaria, las cuales conforman un conjunto de hechos y situaciones que deben verse en un plano integral, pues, de acuerdo con el desarrollo que lleven, pueden incidir sobre la eficacia de los resultados y la eficiencia de los procesos. Es así, que

el papel del director implica una óptica integral que incluye el aspecto administrativo, el técnico-docente y el social; es decir: detectar en la población estudiantil sus necesidades, potencialidades y limitaciones; para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea efectivo. También debe orientar y contribuir al perfeccionamiento de los docentes, mantener las relaciones óptimas que deben darse entre la escuela y la comunidad, gestionar el apoyo de la comunidad para la realización de actividades e iniciativas que, a la vez, sean recreativas y culturales; o sea, que promueva la participación de los actores sociales de la comunidad educativa.

Este trabajo permitirá ofrecer lineamientos favorables para todo administrador de la educación, porque enfocará una de las funciones indispensables, como es la evaluación, para un desempeño eficiente, con perspectivas de mejorar la educación partiendo de los centros escolares primarios, que son lo que sientan las bases para la formación integral del alumno; la participación del docente y la comunidad en su compenetración con la escuela.

1.5. Objetivos:

El presente trabajo está orientado por los siguientes objetivos generales y específicos:

1.5.1. Objetivos Generales:

Conocer, a través de un estudio, la relevancia que da a la evaluación, el director en las escuelas primarias de los corregimientos cabecera

de los distritos de la provincia de Veraguas, en su gestión administrativa.

Evaluar la importancia del desempeño del papel administrativo de los directores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Identificar los mecanismos de acción evaluativa que emplea el director en su gestión administrativa.
- Analizar el desempeño del director en el cumplimiento de las diversas funciones administrativas de la escuela.
- Arribar a conclusiones en relación con el ejercicio de la función evaluativa como parte de la gestión administrativa del director de la escuela.
- Ofrecer recomendaciones tendentes a orientar la labor evaluativa del director de las instituciones escolares.

1.6. Hipótesis de Trabajo:

La institución escolar, como una empresa dinámica, responsable del quehacer educativo, conlleva retos que implican un trabajo arduo de gran significación para la organización dentro del ámbito escolar, en donde se proclama

la calidad que debe imperar para el éxito en el proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Al director, en su gestión administrativa, le corresponde orientar, supervisar y evaluar las diversas y complejas acciones que afectan, desde dentro y desde afuera, al centro escolar. De su actuación va a depender que se garanticen resultados óptimos, con la participación de los alumnos, docentes, padres de familia y la comunidad, de tal suerte que las condiciones de aprendizaje que requiere el alumno sean las mejores.

Las acciones administrativas, en una escuela, promueven la participación activa de sus miembros.

Considerando lo anteriormente expuesto, las hipótesis de trabajo de esta investigación exigen la búsqueda de los datos que permitirán lograr conocer la situación que se evidencia en las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas, en relación con la evaluación, como una de las funciones inherentes al desempeño del director, al señalar que:

**La acción evaluativa que realiza el director de escuela en el ejercicio de su función administrativa es ineficiente y,
Si el director de escuela mejora su acción evaluativa se lograría cambios importantes y positivos en el proceso educativo.**

1.7. Limitaciones:

Es preciso advertir que esta investigación está sujeta a la condición subjetiva del personal directivo, docente y de supervisión que, por naturaleza, se da, sobre

todo, cuando de encuestas y entrevistas se trata, porque se muestra una predisposición que limita la objetividad de las respuestas.

Esta circunstancia puede variar, también, considerando la actitud receptiva de los involucrados, que lleva a la recolección oportuna de la información que se requiere. Esta es una limitación potencial.

Otro aspecto considerado es el tiempo que se necesita para lograr la meta propuesta. Ello incluye la aplicación de las encuestas en cada una de las escuelas seleccionadas para hacer el estudio, y la realización de las entrevistas, una fuente primaria para recabar la información válida y confiable que permita ampliar y sustentar las evidencias con respecto al problema de estudio.

CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes:

En una institución escolar, es importante el conocimiento que, tanto los directivos como los docentes, tengan con respecto a la administración, porque ésta involucra un proceso que tiene un significado muy complejo, pues trata de integrar los recursos con que cuenta la escuela y coordinar las diferentes actividades que se desarrollan en el contexto escolar y fuera de él, con miras a que se cumplan los objetivos propuestos. En este sentido, es imperante que participe un grupo de personas que desempeñan cargos que, en conjunto, harán posible la ejecución de las tareas y las actividades; es decir, las responsabilidades.

Estas actividades, ya sean especializadas o interdependientes, están caracterizadas por un elemento clave, que es la organización que forma parte de la gestión de un administrador escolar. Por lo tanto:

"La gestión administrativa en ningún caso puede ser considerada como un fin en sí misma; es un medio que cada día adquiere mayor importancia, para lograr los objetivos institucionales, dadas las complejidades de las organizaciones modernas y los avances técnicos y científicos que inciden en su funcionamiento".⁴

En este sentido, cabe señalar que las actividades que se lleven a cabo en una institución escolar, no pueden verse de manera aislada, porque cada una depende de la otra y, en atención a ello, debe buscarse la forma de mantener esa concatenación, porque -en la medida que se ejecutan las acciones- se van definiendo las siguientes, y es a través de la evaluación que se haga de todas las operaciones, como podría determinarse lo logrado en cuanto a objetivos propuestos. Es decir, deben coordinarse los esfuerzos que realiza todo el personal que interviene en el contexto escolar.

De aquí, que resulte importante la forma como el personal directivo de la institución escolar realice un control de todos los aspectos educativos en su ámbito de acción, para que tome en cuenta la participación del personal en su desempeño específico y que éste tenga conocimiento de sus funciones.

Tanto es así, que se puede hacer un enfoque cualitativo del desempeño de las funciones administrativas del director de escuela, que haga evidentes los hechos relevantes de las diversas situaciones que se dan en las instituciones escolares y que están relacionadas, principalmente, con la gestión administrativa.

⁴ ROMERO DÍAZ, Augusto. 1995. Administración de instituciones escolares. 3 ed. Mulher Ltda., Santa Fe de Bogotá, P. 135.

El aspecto administrativo incluye "el ambiente físico y didáctico del aula, la personalidad del docente, su asistencia y puntualidad, así como el manejo de documentos escolares, las relaciones profesionales y el cumplimiento de las disposiciones administrativas".⁵

La situación que impera en las escuelas, en cuanto a la parte administrativa, enfatiza la necesidad de cumplimiento del papel evaluativo del director en las actividades que realiza el docente y cómo cumple con sus atribuciones.

Desde hace tiempo, se ha manifestado el interés de los educadores por buscar una mejor forma de evaluación de su desempeño. Especial atención se le ha dado a la autoevaluación final, que refleja el compendio de lo que hace el docente durante el año escolar. (Ver anexo N°2).

No cabe duda de que las funciones del director de escuela son complejas y de mucha responsabilidad, pero dentro de ellas deben estar presentes, a través de todas las actividades, el control y la evaluación.

La evaluación es determinante en la integración de la administración, desde diferentes enfoques: desde el punto de vista funcional, como proceso, o estructural, como parte de un sistema.

Ésta es la forma de comprobar si las personas o actores sociales del contexto escolar están llevando a cabo lo planificado o se apartan de lo trazado. Es, por lo tanto, un proceso continuo y, a la vez, progresivo, que se da durante toda la gestión administrativa.

⁵

Panamá. Ministerio de Educación. Dirección Regional de Educación de Veraguas. 1997. Acta de Visita de Supervisión al Docente.

Resulta necesaria la presencia de la evaluación para determinar y valorar cómo funcionan los diversos componentes que participan, en una forma u otra, en el quehacer de la institución educativa e influyen sobre ella. Permite comprobar, pues, el punto de eficacia y calidad en que coinciden los elementos o acciones que se ejecutan para el logro de los objetivos de la educación.

Significa que la evaluación implica valorar, en formas cuantitativa y cualitativa, los diversos resultados que se obtienen cuando se realiza el control de determinadas actividades.

Como se anotó anteriormente, las funciones administrativas son complejas y de mucha responsabilidad, por lo cual las principales actividades que un director de escuela debe considerar al evaluar las diferentes acciones, estarán en relación con la selección de criterios, para determinar qué área o en qué forma se realizará la tarea. Los criterios que deben considerarse son los siguientes:

- **Medir:** Los resultados obtenidos durante todo el proceso administrativo, previamente escogidos para considerarlos.
- **Comparar:** Se comparan los resultados con las normas establecidas y conocer si existen variaciones de importancia.
- **Analizar:** Las variaciones escogidas deben ser analizadas con el fin de conocer claramente el porqué de las mismas.
- **Corregir:** Basándose en el diagnóstico obtenido por el análisis, se aplicará el correctivo necesario".⁶

⁶ Universidad de Panamá. ICASE Seminario. 1992. El Rol del Director en su función técnico-administrativa.

Estas principales actividades tienen una connotación significativa, por cuanto van orientando las acciones del director del centro escolar, lo que significa que un buen administrador de una institución recurre tanto a actividades, tareas, métodos y técnicas, como formas para poder lograr una organización escolar efectiva y eficiente; es decir, que tenga el impacto, a la vez la calidad y cantidad de resultados que llenen las expectativas en la instancia escolar y en otras a nivel jerárquico.

Es importante indicar que lo que se espera de la evaluación puede variar, casi siempre, de acuerdo con el lugar que ocupa la persona, en este caso, el director de la escuela. Como parte de sus funciones, está la de tomar decisiones; por lo tanto, los lineamientos que él utilice más bien van a responder a sus iniciativas, por lo que el director de escuela, en este sentido, es responsable de las acciones de los docentes subordinados a él.

El cumplimiento de las funciones de un director de escuela, debe poseer una base sólida, pero esa base también va a depender de cómo es él, y, en este sentido, se tiene que partir de su formación profesional. Así mismo, lo exigirá para los docentes del centro escolar y, además, tendrá actitudes favorables para su propio perfeccionamiento y capacitación.

El director debe tener habilidades que favorezcan el desempeño de su gestión administrativa y que, por consiguiente, la hagan eficaz y eficiente. El enfoque hacia el papel que desempeña debe verlo en el verdadero plano de la administración, pero aplicado a la educación, en donde el desempeño de la gestión administrativa esté fortificado con todos los conocimientos que él, como director, posea en relación con el liderazgo, la dirección y la responsabilidad.

Al respecto, se cita lo siguiente:

"...la gerencia educativa para cumplir con esta misión de calidad, deberá hacer suyos los principios del modelo donde se aplica la gestión educativa, los condicionantes de atender a la necesidad de cautelar responsablemente la existencia de una relación adecuada entre las formas de gestión y organización, y las demandas de relevancia y pertinencia social en busca de evitar la inercia y oposición al cambio, y lograr rapidez en la toma de decisiones y en la implementación de las innovaciones. Además de estos supuestos, una gerencia educativa de calidad debe reflejar en su gestión efectividad, eficiencia y eficacia..., que se atiendan los intereses de la institución, de la sociedad y de los educandos".⁷ Ver anexo N°3.

La eficacia va a reflejarse en la habilidad que el director tenga para alcanzar determinados resultados, y la preocupación central es el alcance de los objetivos que se ha propuesto; en tanto, la eficiencia estará sujeta a su capacidad para producir lo máximo en ese contexto denominado institución escolar.

Algo muy importante es poder describir las competencias que deben formar parte del perfil del director, y éstas son: el poder diagnosticar, planificar, así como dirigir y evaluar los diversos procesos técnico-pedagógicos y administrativos de la escuela. Además, debe tener habilidad para establecer relaciones constructivas entre la institución escolar y las misma comunidad.

La gestión directiva va más allá de dirigir y evaluar los diversos procesos técnicos pedagógicos. Implica, también, en cuanto al docente: revisión del

⁷

Ochoa, Ilsa P de. 1996 Seminario Taller: Gerencia Educativa, ICASE. Centro Regional Universitario de Veraguas Santiago, Veraguas.

planeamiento y la preparación diaria, observar el dominio de la metodología que utiliza, verificar el material audiovisual que emplea para apoyarse en la clase, la evaluación científica que hace al alumno y la actualización; además, debe evaluar la participación del docente en las labores sociales que se proyectan en la comunidad.

Tener presente la evaluación como una de las funciones que desempeña el director de escuela, significa tener una visual amplia de la institución escolar en donde se llevan a cabo diversas actividades con la participación de alumnos, docentes, padres de familia y otros miembros de la comunidad, así como también las instituciones que conforman el entorno escolar.

Para que la evaluación sea completa, debe considerarse, en primera instancia, la capacidad de atención que se le da a la demanda escolar, y esto trae como consecuencia que el director debe estar al tanto del nivel de rendimiento de todos los alumnos. Implica, también, que a lo largo del ciclo escolar los estudiantes deben procurar los mejores niveles de éxito.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es que el currículo debe ser adecuado a los requerimientos de la población escolar.

Por otro lado, debe prever los recursos que necesita la institución escolar, tales como la infraestructura, el equipo y mobiliario que satisfaga la demanda escolar, así como también realizar una planificación de su gestión que favorezca un funcionamiento institucional adecuado. Esto conlleva, por lo tanto, la anuencia a la innovación y al cambio que se suscite en el ámbito educativo.

Cuando se trata de trabajar con la comunidad y los padres de familia, debe estructurarse la participación de estos grupos, de modo que prevalezca la condición educativa con un clima institucional democrático, participativo y, sobre todo, cooperativo; es decir, donde participen los docentes, los alumnos y los padres de familia.

La evaluación por parte del administrador escolar puede ser válida y eficiente en la medida en que dé cobertura a las diferentes acciones y llegue a satisfacer las expectativas, que tienen su fundamento en la necesidad de verificar el trabajo que realizan todos los que participan en la escuela.

De manera relevante, evaluar es un proceso dirigido a comprobar tanto la eficacia como la misma calidad de todo lo que se realice en el hecho educativo. Este proceso, por consiguiente, conduce al director de la escuela hacia el logro de los objetivos institucionales, tanto generales como específicos, pero para ello debe existir un equilibrio en todas las actividades y conocer así los resultados.

Significa que evaluar las diferentes tareas es una necesidad para poder verificar el logro de los objetivos propuestos. De esta manera, se pueden introducir los ajustes necesarios. Quiere decir que la evaluación debe ser integral y a la vez continua, ya que de ello va a depender que se tomen decisiones adecuadas y oportunas que contribuyan a mejorar los logros y a una mayor aproximación a las metas.

Por lo tanto, es importante que los directores de las escuelas promuevan, tanto el análisis como la reflexión, en todos aquellos aspectos que requieren ser

tomados en cuenta en el quehacer escolar. La evaluación está considerada como un proceso, muy amplio, complejo y abarcador. Como proceso, lleva en sí pasos o fases para ser contemplados en las acciones por seguir. Es primordial que un buen director sea flexible, capaz de captar diferentes puntos de vista y, así mismo, de instituir una comunicación afectiva que ayude a que todos los miembros interactúen a satisfacción, en beneficio del colectivo institucional y social.

Tiene, por consiguiente, el director, un papel muy importante en las relaciones humanas, porque está en sus funciones crear un ambiente emocional sano en la escuela, lo cual puede lograr respetando la personalidad de todos los individuos con quienes tiene contacto.

Al respecto, puede citarse que:

"...el respeto de la personalidad de los maestros por el director tiene muchas manifestaciones. Requiere estar interesado en ellos y en sus problemas; deseo de preocuparse de los problemas de ellos antes que de los suyos, dar plena consideración a sus ideas y sugerencias, crear el tipo de reunión donde cada maestro tenga la oportunidad de dar a conocer sus opiniones, fomentar actividades sociales que generen amistad entre el personal proporcionando condiciones agradables de trabajo, y cosas tan comunes como mantener una disposición tranquila, demostrando cortesía".⁸

El respeto de la personalidad del maestro, por parte del director, es factor importante para fomentar un ambiente emocional sano. Sus acciones deben ser

⁸ KIMBALL, Wiles. 1979. Técnicas de supervisión para mejores escuelas. Editorial Trillas, México, 1979. 333 p

guiadas por la fe que deposita en los miembros del personal y por el interés para los deseos y sentimientos hacia los demás.

Los estudios sobre la evaluación explican que la participación de la persona que realiza esta función, está orientada hacia la detección y valoración de los cambios que deben reflejarse en los conocimientos, las actitudes, los valores y, también, en las conductas de las personas, todo lo cual, por consiguiente, se va a manifestar en la misma institución. El director podrá tomar las decisiones con un mayor margen de aceptación del grupo que dirige, cuando le da participación en el proceso evaluativo.

El administrador escolar debe caracterizarse, pues, por una actitud constante en cuanto a la observación, la reflexión permanente y un razonamiento lógico, de tal manera que pueda adoptar posiciones que corresponden a su cargo, como parte del quehacer administrativo.

Todo esto requiere que se tenga presente la base filosófica, política y sociológica que sustenta el funcionamiento del centro escolar, como por ejemplo: que se tengan presentes los valores que son parte importante de la vida sociocultural del medio en que se desenvuelve, la formación profesional; considerar las percepciones éticas y morales, tanto de los educadores como de los alumnos y de los miembros de la comunidad; considerar su campo de acción y cuáles son las condiciones del centro escolar, y, de igual forma, los procedimientos que le permitirán llevar a cabo su gestión administrativa. Ver anexo N°4.

Estas apreciaciones tienen en sí un rango en cuanto al liderazgo, ya que este aspecto no puede dejarse a un lado en las funciones del director de una institución escolar.

Es por eso, por lo que se hace necesario que el director de una institución escolar reúna características propias de su personalidad (rasgos del perfil), que le permitan asumir las diversas responsabilidades administrativas.

De igual importancia es su capacidad para interpretar, en forma racional, las diversas situaciones que, como es de esperarse, se presentan en la institución.

Al respecto, es oportuno citar lo siguiente:

"... Los administradores, además de reunir especiales condiciones personales, deben estar preparados técnicamente para ordenar la estructura de funcionamiento en las organizaciones y académicamente capacitados para el manejo científico de los procesos institucionales. Cada una de estas condiciones debe estar presente en la actuación administrativa para hacer más sólida y consistente la gestión del administrador escolar".⁹

Las funciones de un administrador escolar deben establecerse en una base sólida, y para ello se requiere de una amplitud de criterios, a la vez orientada a una filosofía que se pueda aplicar de forma tal que dé sentido al funcionamiento de la institución, porque:

⁹

ROMERO DÍAZ, Op cit

"la formulación del trabajo administrativo debe partir, pues, de una filosofía. No hay duda que en la previsión y ejecución de los programas escolares, en la orientación de los alumnos hacia el desarrollo de su personalidad, en la realización de las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje, así como en todo acto con propósitos educativos, es necesario tener un pensamiento gestor, sistemático, ordenado y coherente".¹⁰

Significa que toda la acción que se desarrolla en la institución escolar debe tener consistencia en cuanto a las normas y los principios que fije por medio de los objetivos para los cuales se creó, porque, en sentido general, debe ser de conocimiento de los directores y personal docente, entre otros, la función que cumple una institución como la escuela.

Quiere decir que, de la orientación filosófica que se adopte, se van a derivar las estrategias que permitirán el desarrollo de las acciones en la escuela.

La política educativa, como las directrices que instituye el Gobierno por medio de las disposiciones que sirven de orientaciones a las actividades, planes y programas que se deben ejecutar en las instituciones del sector educativo, establecen, como se ha indicado, los lineamientos que deben seguirse y un administrador de escuela no está exento de cumplir con los mismos. Sin embargo, ya en esos lineamientos está implícita la filosofía de la misma educación, en sentido amplio.

El director del plantel puede hacer un enfoque adecuado de la filosofía de la institución, por lo cual el paso número uno en la gestión administrativa es el reconocimiento de la filosofía que sirva de marco a las actividades que se han de realizar, de modo que esa filosofía se transforme en un medio que conduzca la organización y ejecución de las actividades que allí se propongan, que estimule la creatividad, que dé sentido instruccional y formativo a la institución.

Es necesario tener presente que, en sí, no hay concepciones teóricas específicas y propias de la administración de la educación, especialmente en los países de Latinoamérica. Se han adoptado posiciones teóricas de autores, sobre todo, norteamericanos y europeos, con lo que se hace un intento de definir la gestión administrativa. Esto ha traído como consecuencia que exista una mezcla de conceptos que llevan, más bien, a concebirla como estructura burocrática.

Se presenta, también, con enfoque economicista, un tipo de administración que tiende a que los administradores de las escuelas actúen como lo haría el administrador de un negocio, en donde prevalecen las normas económicas de rentabilidad inmediata, y se habla, entonces, de un máximo en la eficiencia, pero a un menor costo.

Se refleja esta concepción en la apreciación del estudiante como la materia prima en su inicio y, al final, como el producto.

Si el director de escuela se conceptúa con esta connotación, entonces, pondrá énfasis en la evaluación terminal o evaluación del producto y desestimará la evaluación del proceso.

Los otros participantes son los docentes que, en este contexto, son considerados como operarios; el director funge como el administrador de la empresa.

Aun en estas circunstancias, la evaluación es necesaria para evidenciar la real situación que se da en la institución escolar.

Actualmente, ciencias como la psicología, la sociología y la política han dado mejores luces o sentido a lo que es la administración y, tratándose de una institución educativa, impera la dimensión humana, ya que el ámbito escolar significa que existen personas que interactúan, más aún, cuando a la administración se le ha dado un carisma de sistema, y se ve como una organización cuyos componentes están interrelacionados y son interdependientes con la organización general y con el contexto donde se ubica, con el propósito de lograr los objetivos propuestos.

En años recientes, se le ha dado a la administración un enfoque de sistema, como consecuencia del nacimiento de la Teoría de Sistema. Quiere decir que un administrador escolar no puede desligarse de la posición de ver la institución como un todo; por lo tanto, su función es abarcadora y específica, y la evaluación es parte de sus funciones para verificar y corregir.

Cabe incluir aquí que la Teoría Clásica de la Administración, formulada por Frederick Taylor, quien propuso los principios de la administración científica, es la base para que las funciones del director o administrador se enmarquen en un término científico, para que el desempeño de su cargo sea de impacto. Estos principios se expresan en cuanto a:

"la situación de los métodos empíricos por el desarrollo de una ciencia del trabajo que lleva a conocer lo que se espera de cada operario...

- Selección científica del trabajador, con un entrenamiento en cada uno de los pasos de la tarea a realizar.
- Supervisión y cooperación con los operarios para que todas las tareas sean realizadas en concordancia con los principios científicos que se aplican.
- Distribución equitativa del trabajo y de la responsabilidad entre los administradores y los operarios".¹¹

Considerando varios aspectos de la Teoría de la Administración, de Taylor, se infiere que hay elementos que pueden ser puntos de apoyo a la gestión del administrador, capaces de llevarlo a mejorar la calidad de los productos.

Por otro lado, Henry Fayol hace su aporte e identifica la administración como un proceso que tiene funciones, entre las cuales está el control, además de que concibe que la administración es una actividad común a todas las realizaciones del hombre.

Estas apreciaciones tienen un sentido de complemento en la gestión del administrador; pueden retomarse las ideas para traspolarlas al hecho educativo, pero haciendo la salvedad de que éste tiene un enfoque mecanicista y prescriptivo, o sea, que la administración está dirigida a controlar la realización de tareas predeterminadas, porque ya están prescritas por el Ministerio de Educación.

¹¹ STONER, James A F ; Freeman R. Edward. 1994. Administración. 5 Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S A , México, P. 10

Significa, que se hace un diseño esquemático de la organización escolar y en el mismo se diferencian las funciones administrativas de las técnico-docentes.

El director de escuela tiene que organizar su trabajo, de tal manera que dedique el tiempo a estas funciones, lo cual requiere de una planificación previa para poder cumplir con las mismas.

Si se da un sentido integral a las funciones del director, se tendrá, entonces, que aplicar estrategias de enfoques integrados, lo que llevaría a conducir la institución escolar como una organización social que debe ser evaluada en todos los aspectos: los alumnos, el currículo, las metodologías, los medios, el docente, el aspecto administrativo y los recursos.

Se hace evidente que el paradigma para estudiar la administración en educación está en el sentido de una conceptualización de un todo, que implica la Teoría de Sistemas y, en este sentido, se pueden citar los siguientes presupuestos:

- "La función escolar es derivada del estudio de las condiciones del medio sociocultural, del conjunto de valores aportados por el pensamiento filosófico y de las teorías administrativas probadas en otros contextos sociales.
- La investigación científica es factor determinante de la gestión administrativa en cuanto proporciona explicaciones acerca de los fenómenos socioculturales que afectan la vida escolar.
- La acción integrada del medio sociocultural, el pensamiento filosófico, la teoría administrativa y la actividad de investigación en el funcionamiento de la institución escolar, determinan las características de la estructura de organización, las funciones y los procesos de la gestión administrativa".¹² Ver anexo N°5.

¹²

STONER, James A.F., Freeman R Edward Op. Cit , P 15

Dirigir un centro educativo demanda del director una descripción cuidadosa de lo que va a evaluar, ya que cada escuela tiene sus características particulares, determinadas por factores diversos, como son: la comunidad en que se encuentra, el tamaño de la organización, la filosofía y los objetivos que persigue, la preparación y la motivación del personal que allí se desempeña.

Quien dirige el centro educativo no debe perder de vista que lo fundamental es la facilitación del proceso educativo; debe, en consecuencia, considerar la escuela como la gestora, facilitadora e impulsora principal de las actividades con propósitos educativos que requiere la comunidad.

De acuerdo con lo afirmado, la siguiente cita:

"Reconocer que la educación es un sistema y que las interacciones entre sus partes constituyentes determinan con bastante frecuencia cuan fielmente se lograrán las metas".¹³

Todas las actividades son importantes, por lo que hay que evitar circunscribirse a la enseñanza, la disciplina y el control. Debe existir una participación activa de los alumnos en lo que se refiere a la planificación, la organización y, también, en la misma evaluación del trabajo que cada cual realiza, porque lo que se busca es la formación integral.

Lo que se pretende con la evaluación en un centro escolar es producir una amplia información para que la misma pueda utilizarse en la toma de decisiones,

¹³ DÍAZ, Sebastián 1990. Estrategias metodológicas de aprendizaje del adulto. 2 Ed Caracas, Venezuela, P. 75

partiendo del hecho responsable de que el administrador debe emprender diferentes acciones que permitan que los participantes en el contexto escolar hagan sus mejores aportes a los objetivos de la escuela y a los del grupo interactuante, y tener presente que la fuerza del grupo lleva a conseguir cambios de conducta individual que no es posible lograr de otra forma.

La evaluación no debe verse como un hecho aislado que por sí solo dará las pautas para la acción institucional.

En cuanto al control, éste proporciona información muy valiosa que le permitirá al director evaluar, desde el desempeño del personal hasta las diferentes actividades, tanto curriculares como cocurriculares, de la escuela.

Por medio del control, el director podrá orientar mejor la planificación para que sea más objetiva y con la factibilidad de ejecución, de modo que sus datos lleven a la realización de una evaluación más precisa y efectiva.

La evaluación, como una de las funciones del director del centro educativo, incluye: evaluación del currículum, del personal, de la gestión administrativa, del contexto, etc.

Se evalúan aspectos específicos, tales como: el comportamiento de la matrícula, promociones, repitencia, ausencias, estado de la infraestructura, condiciones del mobiliario, existencia de material bibliográfico (Biblioteca), recursos didácticos, etc., todos vinculados a las funciones docentes y administrativas.

2.2. Estudios Previos:

Realizada la revisión de investigaciones hechas por estudiantes graduandos de la Facultad de Ciencias de la Educación, se advirtió la ausencia de trabajos de grado que aborden, directamente, el problema de la evaluación, desde el punto de vista de su relación con la gestión administrativa del director de la escuela. No obstante, en algunas tesis sobre la supervisión escolar, sus autores aluden a la evaluación educativa como una de las áreas de competencia de la supervisión, y destacan su importancia en la eficacia y eficiencia del quehacer educativo. Atribuyen a la supervisión un sentido evaluativo de las diferentes actividades que ocurren en el ámbito escolar.

A continuación, se hará referencia a aquellos trabajos de investigación que, directa o indirectamente, tratan problemas vinculados con la evaluación.

Sandoval V., Arnoldo y Rómulo Arrocha A.

"Análisis de la labor de supervisión que se realiza en la Zona Escolar

Nº3 de la provincia de Veraguas". Universidad de Panamá, 1975.

Problema:

"La supervisión que se realiza en las zonas escolares denota la preocupación del sistema educativo por realizar prácticas de mejoramiento del mismo".

Conclusiones:

"Establecidas las directrices de tipo político-pedagógico de un sistema educativo, se impone la aplicación de ciertas normas de control y evaluación de las tareas que efectúan aquellas personas encargadas de su realización, una de las cuales es el maestro".

La evaluación del maestro responde a objetivos tales como:

- Control de rendimiento
- Perfeccionamiento
- Corregir fallas
- Establecer normas metodológicas.

La tarea de evaluar objetivamente el trabajo del maestro resulta difícil, ya que esto entra dentro de la complejidad del proceso educativo.

Se evidencia la concepción de la supervisión como una práctica de evaluación con énfasis en aspectos relacionados con el alumno.

Ramón Barria G., Pedro Castillo y José Ignacio Jiménez. 1971-1972.

"Análisis de la evaluación de los alumnos del Nivel Primario de Veraguas".

Problema:

"La evaluación como un aspecto significativo de la labor docente implica un problema en la práctica diaria del hecho educativo".

Conclusiones:

La preocupación permanente en la evaluación de la enseñanza ha sido la creación de nuevos procedimientos y técnicas para medir los resultados del trabajo escolar.

La evaluación es un aspecto significativo de la labor docente y, por lo tanto, debe modificarse la concepción que se tiene de la manera de introducir ideas modernas que dan nuevos enfoques a la valorización de la enseñanza.

La evaluación, como proceso inherente al proceso educativo, requiere la atención eficaz de todos los involucrados en el sistema, y que cada uno de sus componentes sea tratado con una mística tendiente al logro de los objetivos de la educación y no parcializar la evaluación sólo al sujeto y objeto de la educación.

Lidia Espinosa y Mima Pérez R.

"Alternativas para mejorar la evaluación de los hábitos y actitudes en los estudiantes del Primer Nivel de las escuelas primarias de la ciudad de Santiago, provincia de Veraguas". 1996.

Problema:

"Necesidad de conocer alternativas para mejorar la evaluación de los hábitos y actitudes para lograr una formación cónsona con el crecimiento y desarrollo de los niños".

Conclusiones:

El maestro no cuenta con suficiente evidencia para evaluar a sus alumnos en estos aspectos, ya que concentra la actividad escolar a otras situaciones superficiales.

Ante la falta de evidencias para evaluar los aspectos de hábitos y actitudes, se concreta en la observación de los comportamientos de los niños en el trabajo escolar dentro y fuera del aula y al final del bimestre relaciona estos promedios con los resultados en las asignaturas del Plan de Estudio, para su ponderación final.

La acción evaluativa siempre ha sido considerada en los aspectos que se relacionan con el rendimiento del alumno y con sus hábitos, sin embargo, se advierte que no existe objetividad por parte del docente, al evaluar las conductas afectivas, por cuanto no se ocupa de reunir evidencias a través del registro de hechos significativos observados en el comportamiento del alumno.

2.3. Marco Teórico-Conceptual:

Considerar la función evaluativa como una tarea compleja que está en las manos de un administrador de una institución educativa, va a responder a la actitud y conocimientos que él posea del cargo que desempeña.

La evaluación debe ser considerada por el administrador del centro educativo, desde el momento de planificar su gestión administrativa, porque, sin lugar a dudas, la evaluación es un medio fundamental que permite conocer la importancia social que tienen los objetivos que se han planteado, el grado de avance en relación con esos objetivos, y, de igual forma, la eficacia y la eficiencia de las diferentes acciones que se realizan en la institución escolar.

Por lo tanto, la información que resulta del proceso evaluativo será la base que hará posible que se establezcan los lineamientos, las políticas y las estrategias que orientarán la evolución o desarrollo de todas las actividades que se realizan en la escuela.

Cabe citar, entonces, que:

"La evaluación no es un fin en sí misma, sino que adquiere su sentido en la medida en que apoya el desarrollo de todas las actividades que se lleven a cabo en el nivel educativo".¹⁴

El administrador de un centro educativo debe considerar la evaluación como parte integral de los procesos de planificación, tanto de las tareas académicas

¹⁴ Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior. 1990. Revista de la Educación Superior Julio - Sept.. México. P 62.

como de las de apoyo en las otras instancias que complementan el contexto escolar.

De este modo, ha de prevalecer el dominio de la evaluación, que es el de la responsabilidad, en donde debe verse la generación de información y el análisis de ésta para la mejor toma de decisiones; es decir, se enfatiza el carácter dinámico y continuo del proceso evaluativo. Por lo tanto, la evaluación no debe constituir un acto discreto, sino una apreciación ocurrente a la acción.

Se subraya que la evaluación es un proceso que está orientado hacia la toma de decisiones, y aquí tiene un papel importante cada uno de los involucrados en el hecho educativo institucional, o sea, todas aquellas personas que están comprometidas con sus respectivas funciones; deben ser competentes y que representen una garantía de lo que se hace. Por ejemplo, el docente debe responder a sus obligaciones y deberes, el administrativo, cumplir con sus tareas; el director, hacer un buen desempeño de sus funciones de forma integral.

La concepción de considerar el subsistema administrativo es determinante, ya que éste:

"está encargado de vincular el centro educativo con su medio, de establecer los objetivos del centro, de desarrollar planes de integración, de diseñar e implementar estrategias de trabajo para cumplir los objetivos, diseñar y establecer mecanismos de control y establecer las zonas o límites que separan las actividades y conductas del centro de las de los sistemas de su medio ambiente y las áreas de contacto con los mismos".¹⁵

¹⁵

Organización de Estados Americanos O E A , op. cit., P. 14

Significa que al subsistema administrativo le debe preocupar optimar el funcionamiento y los resultados del centro educativo, mediante una buena dirección que haya considerado el planeamiento, la organización y el control.

Se desprende, entonces, que el administrador del centro educativo no debe perder esa visión holística de la evaluación, es la que le va a permitir contemplar el conjunto (universo) de asuntos que tienen que ser evaluados, en función del contexto escolar.

Es importante que el administrador del centro educativo vea la evaluación, también, desde otro ángulo; es decir, en una dimensión que está inmersa en toda acción que se lleva a cabo o que se ejecuta: la axiológica, porque cuando se trata de la evaluación en el ámbito educativo y, en este caso, del institucional, resulta inevitable remitirse a un esquema de valores que están relacionados con la naturaleza de su inminente e importante compromiso social.

Para realizar la evaluación institucional, es determinante que se identifiquen las características fundamentales del centro escolar que se dirige; además, tener presente la filosofía educativa y el entorno de la escuela.

Considerando estos aspectos, puede decirse, entonces, que la evaluación institucional consiste:

"en apreciar transformaciones que se suscitan en la institución desde una óptica de globalidad que permita analizar las relaciones mutuas entre la misma estructura, los componentes, funciones sustantivas y adjetivas del quehacer educativo".¹⁶

¹⁶

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior, op. cit , p.

Esta cita permite inferir la amplia cobertura de la evaluación, que se traduce en una visual de la misma para la toma de decisiones y se da en forma ininterrumpida.

El trabajo del administrador de un centro educativo es arduo y está vinculado con la planificación de las actividades que se proponen al iniciarse el año escolar. Y, el centro educativo como un sistema abierto, se ha señalado antes, tiene múltiples objetivos y funciones, para lo cual está compuesto de muchos subsistemas que interactúan en forma dinámica. En este sentido, deben verse los procesos que acontecen allí en términos de grupos o de funciones; nunca como conductas individuales.

Es importante señalar lo siguiente:

"En el centro educativo se pueden identificar, al igual que en otros tipos de organizaciones sociales, subsistemas básicos como son las metas y valores, el subsistema técnico, el subsistema psicosocial, el estructural y el subsistema administrativo"¹⁷. Ver anexo N°6.

Considerando la concepción de diversos autores en relación con el administrador, se destacan:

"sus comportamientos y hábitos, las innovaciones que ponen en práctica, la toma de decisiones, el liderazgo, el control que tiene sobre el ambiente (contexto) y los subordinados, observar las diferentes actividades que se desarrollan en la institución"¹⁸.

¹⁷ Organización de los Estados Americanos, op. cit., p. 12

¹⁸ KOONTZ, Harold y HEINZ, Weihrich. 1994. Administración. Una perspectiva global 10 ed. Mc Graw-Hill. Interamericana de México, S.A. de C.V México.

Esta cita ubica una realidad que hace énfasis en lo que significa ser un administrador de una institución. Señala que no es un sólo aspecto el que conforma el desempeño de una función. El buen desempeño de un director depende, en primer lugar, de cómo ha organizado su trabajo y, en la medida en que haya planificado, está inmerso en lo que es la organización. Es importante elaborar un plan, el cual se entiende como un esquema de trabajo a realizar, pues es necesario entrar a configurar una estructura de acción, la cual consiste en determinar a cada miembro y al grupo en general, las actividades que debe realizar; indicar, a su vez las disponibilidades físicas y delimitar la autoridad. En esta fase se manifiesta la importancia que tiene cada uno de los miembros de la institución y su significación para alcanzar los objetivos propuestos.

La organización es, pues, el ordenamiento de la estructura institucional para la división del trabajo y para determinar las tareas de dirección, establecer las normas reglamentarias y definir la estructura de comunicación.

El administrar tiene una connotación amplia, de responsabilidad, creatividad, disciplina, humanidad y de sentirse como un agente de cambio para participar en los compromisos que conlleva su gestión.

Atendiendo a lo presentado anteriormente, el director de escuela caracteriza el establecimiento que tiene a su cargo y, en la medida en que su trabajo o gestión sea eficiente, que condicione la eficacia o impacto ante la institución, la comunidad y el estamento jerárquico a quien debe responder, llevará a la calidad de la

educación, ya que podrá dar respuesta a las necesidades del grupo. Esa calidad de la educación forma parte de la dimensión de tipo técnico pedagógico que:

"está referida a las formas que se organiza y desarrolla la oferta educativa y en donde deben plantearse nuevas opciones de tipo epistemológico, pedagógico y organizativas-administrativas, a fin de propiciar la transformación radical de las concepciones y prácticas curriculares para responder a los grandes desafíos de mejorar la calidad de la educación".¹⁹

Dentro de esta concepción, el director de escuela debe cimentar su gestión administrativa, porque ello condiciona su eficiencia para alcanzar efectividad; es decir, lograr los objetivos más amplios en su desempeño, lo cual medirá su capacidad de arribar a las metas que tanto él como los demás participantes en el contexto escolar esperan. La eficiencia se asocia al cumplimiento de lo que ha previsto, tanto en los planes como en los proyectos y objetivos, en el tiempo para el cual fueron fijados.

Lo que envuelve toda la acción del director en el desempeño de sus funciones, son las prácticas evaluativas que utiliza para poder ubicar cada paso que da hacia el logro de los objetivos propuestos.

Esto no lo logra él solo. Dirigir es su función y, al conocerla, debe establecer el diálogo con canales de comunicación fluidos y delegar responsabilidades que

¹⁹ CHANG DE MÉNDEZ, Abril. 1996. "Los desafíos del currículum en la perspectiva de mejorar la calidad de la educación". Resumen. Acción y Reflexión Educativa N°20. Diciembre 1996 Revista Especializada del Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (I.C.A.S.E.) Panamá P 66

generen, cada vez, un mayor compromiso de cada uno de los miembros de la institución. Su autoridad no debe desvirtuar tareas, tanto de su persona como de otros actores (coordinadores, subdirectores, padres de familia, etc.).

En las tareas diarias del director de una escuela, deben promoverse las acciones sostenidas, en un clima grato, de estímulo y de iniciativas.

La evaluación institucional incluye todas las áreas del contexto escolar, pero esto no significa que haya que llevarla a una práctica general.

El director tiene que ser organizado en su función evaluativa, porque cada área implica condiciones propias. Por ejemplo: el área que tiene que ver con los educandos es diferente del área de los aspectos técnico-docente. Sucede igual con el aspecto social.

El proceso de evaluación está relacionado con los objetivos previstos por el centro escolar, y los mismos deben ser del conocimiento de la comunidad educativa.

Si el director hace una evaluación del área relacionada con los educandos, debe, por lo tanto, tomar en cuenta lo siguiente:

"Las características del desarrollo evolutivo de los niños, sin comparaciones; cada niño tiene su desarrollo propio, evaluarlo por sus avances, porque ello implica valorarlo positivamente".²⁰

Si la evaluación tiene un efecto negativo, será destructiva para el niño, o sea que no será favorable para el crecimiento de éste.

²⁰ GARCÍA SETTEMBRINO, Zulema 1993 La supervisión hoy. Roles Técnico-Administrativos de la Conducción. Vocación Docente Editorial ACME S.A.C.I. y F., Costa Rica

Es importante que la evaluación que se le dé al niño responda a sus condiciones, sus características, para facilitar la construcción de su autoestima y respeto. Esta evaluación es en un sentido de integralidad.

En cuanto al área técnico-docente, ésta es la sección medular del desempeño del docente; uno de los actores imprescindibles en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En este aspecto, el director de la institución escolar debe actuar constructivamente; debe apoyar al docente con orientaciones didácticas que, en muchas ocasiones, deben ser inmediatas, de tal modo que ayuden a mejorar la relación entre el docente y el alumno.

Aquí, el director hace la tarea supervisora, por cuanto su acción es más práctica que teórica. Su hacer como director exige una base científica, con el uso de recursos como la observación y la investigación operativa, aspectos éstos que dan, por consiguiente, solidez a su liderazgo. Será capaz de comunicar a todos los que participan con él en su gestión administrativa, lo que se propone en cuanto a los planes que se van a llevar a efecto, así como los métodos escogidos para realizarlos.

El director, como líder, debe realizar múltiples tareas; entre éstas: ayudar a todo el personal subalterno, de tal manera que encuentre satisfacción en el trabajo o cargo que desempeña -subdirector, maestro, alumno, padre de familia, personal de aseo, bibliotecario, entre otros-; debatir por los conflictos que se susciten en la escuela; comunicar elogios y censurar, supervisar, instruir, promover el

autodesarrollo del personal; otorgar apoyo emocional, establecer normas y criterios de actuación y estimular el comportamiento de intentar obtener metas.

Ante estas tareas, el director, como administrador, debe tener una actitud abierta, en cuanto a la naturaleza de la gente, sus destrezas y su relación con la organización.

En tal sentido, se afirma que:

"La concepción que un individuo se forme de la naturaleza humana, influye mucho en su comprensión de los demás y en su reacción frente a sus comportamientos. Es importante que la persona, que por sus funciones, debe interactuar frecuentemente con otras personas y administrar recursos humanos, esté bastante informada acerca del funcionamiento del hombre, sus posibilidades de desarrollo y sus límites en una organización".²¹

El director debe hacer posible, a través del estímulo, que el docente llegue a desarrollar su habilidad de autocrítica.

La labor técnico-docente incluye diversos aspectos que están relacionados con:

- Planeamiento y preparación diaria.
- Objetivos claros y definidos para el logro de las conductas.
- El dominio de la metodología empleada.
- La preparación y el uso del material didáctico.
- Seguridad y dominio del criterio programático.
- El interés y participación del alumno en clases.

²¹ DÍAZ, Jorge. 1993 Administración de la Educación - Análisis Organizacional Curso III Semestre Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos con Especialización en Administración de la Educación ICASE, Panamá, Santiago de Veraguas. P 1

- Dominio de conceptos, hábitos y destrezas.
 - Atención a las diferencias individuales y afectivas hacia el niño.
 - Evaluación científica de los cambios de conducta.
 - Actualización profesional del docente".²²
- Ver anexo N°8

Los aspectos enunciados representan el alcance de las acciones del docente; o sea, que el área técnico pedagógica abarca tanto el perfeccionamiento docente como el proceso de aprendizaje. Por consiguiente, debe existir una correlación entre ambos.

El director tiene un papel decisivo, porque, como tal, debe interesarse por el desarrollo de sus colaboradores; imponerse esa misión como una tarea pedagógica. En relación con ello, es oportuno presentar la siguiente cita:

"La tarea pedagógica que le corresponde al director es, en el fondo, ser una ayuda en el desarrollo de sus colaboradores creando condiciones favorables para ello.

El esfuerzo que emplee un centro escolar a través de sus directores para el desarrollo de sus colaboradores es una de las inversiones más seguras, acertadas y eficaces"²³

En cuanto al área social, el director de la escuela debe poseer una amplia visión que lleve hacia la búsqueda de la integración escuela-comunidad.

²² Ministerio de Educación. Dirección Regional de Educación de Veraguas 1997 Acta de Visita de Supervisión al Docente utilizada por Supervisores y Directores de Escuelas Primarias. Santiago.

²³ PASCUAL, Roberto (et. al.). 1985 La Gestión Educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco, Nariño, 1985, p. 244.

En este aspecto, reflexionará en torno a lo siguiente:

- "- Haber alcanzado una conciencia clara y una comprensión amplia sobre la importancia de un trabajo mancomunado de padres y demás integrantes e instituciones de la comunidad, con vistas al fortalecimiento de la acción educativa.
- Poseer el dominio de las habilidades y de las técnicas propicias para la interacción social constructiva con la comunidad.
- Comprender los problemas educacionales específicos de su medio, en conjunto, en relación con el desarrollo socio-económico y cultural de la comunidad local.
- Conocer los conceptos y principios sociológicos, antropológicos y psicológicos que amplíen su comprensión de la educación como un proceso social global, producto del efecto recíproco de interrelaciones múltiples y permanentes".²⁴

Se puede apreciar la gama de aspectos que son una fuente de inquietudes que pueden sentar las pautas para que se lleve a cabo la interacción de doble vía, como es la de escuela-comunidad y viceversa, porque se hace necesario que el administrador del centro escolar evalúe la participación del padre de familia, con la consideración de los siguientes aspectos:

"Las demandas y expectativas educativas; el nivel de participación en las acciones que promueve la escuela; el compromiso con la elaboración y desarrollo del plan y los proyectos de la institución escolar; las formas de organización para apoyar las voluntades y acciones educativas; la capacidad para apoyar el proceso de aprendizaje de sus hijos en la escuela y en el hogar".²⁵

²⁴ GARCÍA, op. cit

²⁵ Gobierno de la República. 1993. Ministerio de Educación Pública. El sistema nacional de mejoramiento de la calidad de la Educación costarricense, San José

2.4. Aspectos Legales:

La Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación, modificada por la Ley N°34 (De 6 de julio de 1995) contiene en el Capítulo VII (séptimo) la evaluación educativa, y en su Artículo 282 dice:

"La Evaluación Educativa del sistema se realizará de acuerdo con principios que la hagan científica, integral, continua, acumulativa y participativa.

La evaluación como sistema abarcará elementos de la evaluación institucional y de los aprendizajes de los estudiantes, para garantizar la eficiencia y la eficacia del funcionamiento del sistema educativo.

Parágrafo: El Ministerio de Educación establecerá los procedimientos y principios que se aplicarán para el sistema de evaluación".²⁶

Este artículo hace mención de la evaluación que se hará a nivel institucional, y es aquí donde todo director puede hacer uso de su función en una dinámica de trabajo con visión holística, lo cual le permitirá evidenciar su gestión administrativa.

Todos estos señalamientos están muy bien definidos y, en este sentido, la educación en Panamá ha tomado un nuevo giro, el cual se plasma en la Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña (1997-2006).

Cuenta la República de Panamá con un sistema educativo que ha expandido y diversificado sus instituciones, así como sus recursos, y, también, es consciente de las problemas que hoy existen, lo que representa un reto para el futuro.

²⁶

Ministerio de Educación. Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación. Modificada por la Ley N°34 (de 6 de julio de 1995). Primera Edición. Librería y Editora Panamericana, S.A. 1995. P. 77, 78.

Lo importante es que considera los aspectos prioritarios que son las tareas nacionales principales del futuro, y las especifica en relación con la equidad, la calidad educativa débil en los aprendizajes, el modelo académico y administrativo, con una manifiesta tendencia hacia el desgaste de sus modalidades educativas.

Reconoce que el ente más importante del Sistema Educativo debe ser el centro educativo, es decir la institución escolar, porque es allí donde se lleva a cabo el proceso de aprendizaje y tienen lugar las innovaciones para elevar la calidad de los resultados educativos.

Tomando en cuenta estos aspectos, se seleccionan aquellos que contempla la modernización educativa, cuando en su significado habla de replantear el modelo pedagógico y administrativo de los centros educativos, con el fin de alcanzar niveles crecientes de eficiencia y calidad de la educación.

Resulta interesante lo concerniente al desarrollo del personal directivo de las escuelas, por su incidencia directa en el mejoramiento de los logros educativos; igualmente, lo es la evaluación, que será vigorizada en los diferentes centros escolares del país.

La evaluación, con esa nueva intención, procurará lograr nuevos y efectivos procesos y resultados técnico-pedagógicos y administrativos; contribuirá a mejorar la equidad, o sea, la igualdad, así como la calidad de los aprendizajes.

La Estrategia Decenal habla del impulso que tendrá el concepto de lo que es la supervisión educativa, la cual está orientada hacia la asesoría y la evaluación de los centros educativos, para que alcancen logros educativos de calidad en los alumnos y, también, una mayor eficiencia y eficacia en la gestión institucional.

Lo interesante de esta evaluación es que involucrará, además del personal que tiene el centro educativo, a las familias y la comunidad.

Esto es importante y se considera así en este estudio, porque ya se observa que es motivo de preocupación lo relacionado con la supervisión con enfoque cooperativo, participativo, y si ésta mejora, se hará eco de la función evaluativa de los directores de los centros escolares, porque la supervisión conlleva a la evaluación para la toma de decisiones.

Las metas son magníficas y lo que llama la atención de las metas globales, es que se espera, para antes del año 2006, haber logrado, entre otras:

"el funcionamiento de un sistema nacional de evaluación de la calidad de la educación, con los indicadores, procedimientos y dependencias involucradas, que aporta información oportuna, consistente y relevante sobre los resultados académicos de los alumnos y del esfuerzo educativo realizado".²⁷

Se ha dado un gran paso en el Sistema Educativo Panameño y, por la importancia que tiene esta investigación, se hace referencia intencional a la sección de la evaluación, la cual, entre los proyectos prioritarios, está contemplado en el numeral quince de la Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña, que se organizará el Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación.

²⁷ Ministerio de Educación. República de Panamá 1997. Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña (1997-2006) Síntesis Panamá

CAPÍTULO TERCERO

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación:

La presente investigación es de tipo descriptivo-analítica. Descriptivo por cuanto se describen situaciones o especifican diversos aspectos del fenómeno a investigar y analítica en virtud de que los datos se obtendrán principalmente sobre la base de encuestas y que la información se analizará mediante la utilización de herramientas y técnicas estadísticas, entre las cuales se incluye la de prueba de hipótesis.

"El método analítico de encuesta es aquél en donde el investigador hace uso del análisis estadístico y, además, la información se obtiene de fuentes predominantemente primarias, a través de encuestas, tal como es el caso de este trabajo".²⁸

3.2. Fuentes de Información:

Se utilizaron dos fuentes de información: las humanas y las materiales.

²⁸ LEEDY, Paul D 1985 Practical Research. Planning and design. Mcmillan Publishing Company New York

Dentro de las fuentes humanas, en primer lugar, se obtuvo información de la población compuesta por todos los maestros de grado de las principales escuelas primarias de los doce (12) corregimientos* cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

Partiendo de esta población, se decidió tomar una muestra de juicio compuesta por los coordinadores de grado de las 16 escuelas primarias principales de los doce corregimientos cabecera, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

* Sólo son 11 (once) corregimientos cabecera equivalentes a igual número de distritos, sin embargo, se tomó en cuenta el Corregimiento de Canto del Llano, por su importancia relativa en el distrito de Santiago.

CUADRO I. ENCUESTA DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS

NOMBRE DE LA ESCUELA	CORREGIMIENTO O UBICACIÓN GEO.	Nº DE COORDINADORES
Anexa El Canadá	Santiago	6
El Forestal	Canto del Llano	6
La Primavera	Santiago	6
Manuela H. de Pérez	Santiago	6
Rubén Darío	Canto del Llano	6
San Martín de Porres	Canto del Llano	6
Santiago y Canto del Llano	SUB-TOTAL	36
Adolfo J. Fábrega	Montijo	6
Adolfo Herrera	Río de Jesús	6
Eligio Tejada	Calobre	6
Atalaya	Atalaya	6
José del C. Mérida	Cañazas	6
José A. Muñoz	La Mesa	6
José Ruiz	Las Palmas	6
Miguel Alba	Soná	6
Pedro Arrocha Graell	San Francisco	6
Santa Fe	Santa Fe	6
Otros distritos	SUB-TOTAL	60
TOTAL		96

FUENTE: Departamento de Estadística de la Dirección Regional de Educación de la Provincia de Veraguas.

Se consideró que los coordinadores de grado, por las responsabilidades a ellos asignadas, podrían ser mejores informantes sobre la percepción general que se tiene en las escuelas primarias, en cuanto a la evaluación que realiza el director a los maestros de grado, en términos generales.

De esta encuesta de juicio, compuesta por 96 coordinadores de grado, se tomó una submuestra aleatoria del tamaño 30 (31% de la población) del todo estratificada proporcional.

En esta submuestra del tamaño 30, deberían estar representados todos los coordinadores de las escuelas de Santiago y Canto del Llano, y los del resto de los distritos.

Para tales efectos, la muestra estratificada proporcional se tomó siguiendo el siguiente criterio:

CUADRO II: MAESTROS COORDINADORES DE GRADO DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE DISTRITO DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS

CORREGIMIENTOS CABECERA	POBLACIÓN		MUESTRA	
	Total de maestros coordinadores de grado	%	Maestros Coordinadores de grado	%
TOTAL	96	100	30	31
Santiago	36	37	11	11
Resto	60	63	19	20

FUENTE: Departamento de Estadística de la Dirección Regional de Educación de la Provincia de Veraguas.

En tal sentido, había que seleccionar una submuestra del tamaño 30 ($n = 30$) de tipo estratificada proporcional, en donde hubieran 11 coordinadores de grado de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera (Santiago-Canto del Llano) y 19 del resto de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de la provincia de Veraguas. Para tal propósito, se procedió de la siguiente manera:

Se consideró la cantidad de muestras existentes en cada escuela de los corregimientos cabecera, y con base en la participación porcentual dentro del total, se seleccionó a 1, 2 ó 3 maestros de cada escuela.

Los cuadros que se presentan a continuación, resumen el procedimiento descrito anteriormente:

CUADRO III: TOTAL DE MAESTROS DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DEL DISTRITO DE SANTIAGO

ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA	TOTAL MAESTROS		MUESTRA SELECCIONADA
	#	%	
MANUELA H. DE PÉREZ	31	11.8	1
SAN MARTÍN DE PORRES	35	13.4	2
LA PRIMAVERA	51	19.5	2
ANEXA EL CANADÁ	76	29.0	3
EL FORESTAL	37	14.1	2
RUBEN DARÍO	32	12.2	1
TOTAL	262	100	11

FUENTE: Departamento de Estadística. Dirección Regional de Educación de Veraguas.

CUADRO IV: TOTAL DE MAESTROS DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE OTROS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS

ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE OTROS DISTRITOS	TOTAL MAESTROS		MUESTRA SELECCIONADA
	#	%	
ATALAYA	26	11.7	2
CALOBRE	16	7.2	1
LA MESA	20	9.0	2
LAS PALMAS	16	7.2	1
MONTIJO	21	9.4	2
RÍO DE JESÚS	18	8.1	2
SAN FRANCISCO	16	7.2	1
SANTA FE	13	5.8	1
SONÁ	54	24.2	5
CAÑAZAS	23	10.3	2
TOTAL	223	100	19

FUENTE Departamento de Estadística Dirección Regional de Educación de Veraguas

En segundo lugar, se obtuvo información de los supervisores de zonas especializados. Específicamente, se tomó en cuenta una muestra de 7 supervisores.

En tercer lugar, se obtuvo información de los directores de escuelas. Específicamente, se tomó una muestra de 14 directores.

Finalmente, en lo que a fuentes de información humana se refiere, se entrevistó a la Directora Regional de Educación y al Subdirector Regional de Educación Primaria de Veraguas.

En relación con las fuentes materiales, se utilizaron libros relacionados con la evaluación, tesis de grado e investigaciones llevadas a cabo sobre aspectos referidos a la administración y evaluación de instituciones educativas, periódicos, leyes nacionales, acuerdos y resueltos ministeriales, además de documentos oficiales sobre estadística que maneja el Ministerio de Educación.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación para la recolección de datos:

Se utilizaron cuatro (4) instrumentos de recopilación de información.

3.3.1. Encuesta:

En primer lugar, se utilizó un cuestionario compuesto por 37 preguntas, dirigido a supervisores y maestros coordinadores de grado. Ver anexo N°9.

En segundo lugar, se elaboró un cuestionario de 59 preguntas, que se aplicó a los directores de escuela. Ver anexo N°10.

3.3.2. Entrevista:

Se diseñó un cuestionario estructurado para realizar una entrevista a la Directora Regional de Educación en Veraguas. Ver anexo N°11.

Por último, se elaboró otro cuestionario estructurado para entrevistar al Subdirector Regional de Educación. Ver anexo N°12.

3.4. Variables:

3.4.1. Definición Conceptual:

Las variables consideradas en esta investigación son las siguientes:

3.4.1.1. Variable Independiente:

Acción evaluativa del Director de la Escuela:

Debe entenderse por acción evaluativa del director de escuela el conjunto de las acciones que él desarrolla con el propósito de controlar, evaluar, supervisar y dar seguimiento al trabajo que realizan los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, relacionados con la comunidad y la escuela bajo su responsabilidad.

3.4.1.2. Variable Dependiente:

El Proceso Educativo:

El proceso educativo debe entenderse como el resultado del esfuerzo mancomunado de maestros, estudiantes, administrativos, padres de familia y personal directivo, tendiente a lograr los objetivos escolares.

3.4.2. Definición Operacional:

Acción Evaluativa del Director de la Escuela:

La variable independiente "Acción evaluativa del director de la escuela", se puede medir a través de las actividades evaluativas que ejecuta el director, según sean reportadas por maestros y supervisores. Entre estas actividades, pueden

mencionarse: manifestar respeto por los subalternos, interesarse por el personal docente y sus problemas, favorecer un ambiente de aprendizaje adecuado, dar participación al personal en la toma de decisiones, hacer cumplir los reglamentos y normas establecidos, evaluar las acciones del personal docente dentro y fuera del aula, evaluar el desempeño del personal docente y administrativo, evaluar la participación de los padres de familia, coordinar el trabajo de sus subalternos, etc.

El proceso educativo:

La variable dependiente "El proceso educativo" se mide en términos del cumplimiento de las metas escolares, tales como cantidad de egresados, tasa de deserción, índice de fracasos, disciplina escolar y calidad de los aprendizajes.

3.5. Diseño Estadístico:

3.5.1. Tratamiento Estadístico de los Datos:

En primer lugar, la información tabulada y ordenada se presenta en cuadros estadísticos, con el propósito de analizarla utilizando herramientas sencillas pertenecientes a la estadística descriptiva. Dichos cuadros estadísticos han sido elaborados con anticipación, en función del tipo de información que se obtendría. A manera de ejemplo, se presentan -a continuación- algunos de estos cuadros:

CUADRO V. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL PAPEL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA.

Preguntas	¿Considera importante el papel del Director en la Escuela?				¿Cómo considera a la evaluación dentro de las funciones del Director de escuela?						La evaluación que hace el Director incentiva a los docentes a mejorar su desempeño?			
	Sí		No		Muy importante		Importante		Poco importante		Sí		No	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Entrevistados														
TOTAL	37	100	0	0	31	84	6	16	0	0	29	81	7	19
Maestros Coordinadores de Grado	30	81	0	0	24	65	6	16	0	0	24	67	5	14
Supervisores	7	19	0	0	7	19	0	0	0	0	5	14	2	5

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supervisores de las escuelas primarias de corregimientos cabecera de la provincia de Veraguas.

**CUADRO VI. FRECUENCIA CON QUE LOS MAESTROS COODINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIEN-
TOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, IDENTIFICARON LOS ASPECTOS QUE LA EVALUACIÓN QUE REALIZA EL
DIRECTOR DE LA ESCUELA DEBE CONTEMPLAR.**

Aspectos que la evaluación del director de escuela debe contemplar	Alumnos		Personal docente		Supervisor		Currículo		Metodolo- gía docente		Aspectos técnico- docentes		Aspectos administra- tivos		Recursos didácticos		Partic. de la comunidad		Actualidad educativa		Infraestruc- tura	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Entrevistados																						
TOTAL	34	100	32	100	17	100	30	100	37	100	36	100	31	100	32	100	28	100	34	100	24	100
Maestros Coordinadores de grado	27	79	25	78	11	65	24	80	30	81	29	81	24	77	26	81	21	75	27	79	18	75
Supervisores	7	21	7	22	6	35	6	20	7	19	7	19	7	23	6	19	7	25	7	21	6	25

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supevisores de las escuelas primarias de corregimientos cabecera de la provincia de Veraguas.

3.5.2. Procedimiento de Prueba de Hipótesis:

HIPÓTESIS Nº1:

"La acción evaluativa que realiza el director de escuela en el ejercicio de su función administrativa es ineficiente".

Para probar esta hipótesis se utilizó una prueba acerca de la proporción poblacional, la cual se basó en el estadístico Z de la distribución normal estandar, debido a que se está trabajando con una muestra grande ($n > 30$).

La información que se utilizó para probar la hipótesis se obtuvo de la pregunta número 27, la cual fue incluida en el instrumento número 1, con ese propósito. Ver anexo Nº9.

Se asumió el criterio de que los entrevistados que escogieron las opciones buenas o muy buenas, consideran eficiente la acción evaluativa que realiza el director. Por otro lado, quienes escogieron las opciones regular o mala, consideran ineficiente la acción evaluativa que realiza el director de la escuela.

Se ha asumido que la acción evaluativa del director es ineficiente, si más del 70% de los maestros coordinadores de grado y supervisores en conjunto opinó de esa manera.

En consecuencia, desde el punto de vista estadístico, se procedió a probar la siguiente hipótesis nula:

$$H_0: p \leq 0.70$$

Contra la hipótesis alternativa

$$H_a: p > 0.70$$

El estadístico Z que se utilizará estará dado por:

$$Z = \frac{\hat{p} - p_o}{\sqrt{\hat{p}}}$$

$$\text{en donde } \hat{p} = \frac{x_1}{n}$$

$X_1 =$ Cantidad de entrevistados que optaron por las opciones regular o mala al contestar la pregunta número 27.

$n =$ Total de las personas entrevistadas ($n=35$).

$$P_o = 0.70$$

$$\text{y } \sqrt{\hat{p}} = \sqrt{\frac{p_o q_o}{n}} \quad q_o = 1 - p_o = 1 - 0.70 = 0.30$$

$\hat{p} =$ Proporción de personas entrevistadas que consideraron ineficiente la acción evaluativa del director en la muestra.

$\sqrt{\hat{p}} =$ Desviación estándar de la proporción de personas en la muestra que consideraron ineficiente la labor evaluativa del director.

Se utilizó un nivel de significación del 5%.

HIPÓTESIS Nº2:

"Si el director de escuela mejora su acción evaluativa, se lograrán cambios importantes y positivos en el proceso educativo".

Esta hipótesis fue probada utilizando una prueba acerca de la proporción poblacional, utilizando la distribución Z.

Los datos se obtuvieron de las respuestas dadas por los entrevistados a la pregunta número 28, la cual constituye un experimento binomial, en donde el número de éxitos sería la cantidad de respuestas "sí" a la pregunta: "Si el director mejora su acción evaluativa, ¿cree usted que en su escuela se lograrían cambios importantes y positivos en el proceso educativo?". Ver anexo Nº9.

El criterio que se ha establecido es que la hipótesis en cuestión sería probada si se observa que más del 75% de los entrevistados contesta "sí" a la pregunta mencionada.

Concretamente, se probará la hipótesis nula:

$$H_0: p \leq 0.75$$

Contra la hipótesis alternativa:

$$H_a: p > 0.75$$

El valor crítico para establecer la región de rechazo estará dado por:

$$Z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\hat{p}}}$$

$$\text{en donde } \hat{p} = \frac{x_1}{n}$$

$X_1 =$ Cantidad de entrevistados que contestó “sí” a la pregunta número 28 del instrumento N° 1.

$n =$ Total de las personas entrevistadas ($n=35$)

$P_o = 0.75$

$$y \sqrt{\hat{p}} = \sqrt{\frac{p_o q_o}{n}} \quad q_o = 1 - p_o = 1 - 0.75 = 0.25$$

$\hat{p} =$ Proporción de personas entrevistadas que contestaron “sí” a la pregunta número 28 en la muestra.

$\sqrt{\hat{p}} =$ Desviación estándar de la proporción de personas en la muestra que contestaron “sí” a la pregunta número 28.

El nivel de significancia que se utilizará será del 5%.

3.5.3. Construcción de intervalos de confianza:

En el caso de ambas hipótesis, se estimaron intervalos de confianza del 95% para las respectivas proporciones (p).

CAPÍTULO CUARTO

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

4.1. Análisis y Resultados de las Entrevistas:

4.1.1. Entrevista realizada a la Directora Regional de Educación de Veraguas:

En entrevista sostenida con la Directora Regional de Educación de Veraguas, se hizo hincapié en la situación concerniente a la evaluación que realiza el director de escuela primaria, nivel en el cual, en primer lugar, es indispensable este proceso para que se pueda comprobar el logro de los objetivos y que el mismo se haga de manera oportuna.

A pesar de que el proceso de evaluación es importante, no se hace relevante en las diversas acciones del director del centro escolar. Existe una marcada percepción de que los directores se dedican más a los asuntos administrativos y adolecen de una visión más amplia para que evalúen todos los aspectos y componentes del currículum.

Al parecer, se es consciente de la poca atención que se le da a la evaluación en el desempeño docente, y a la pregunta relacionada con la evaluación que

realiza el director de escuela primaria en la provincia de Veraguas, la respuesta fue la siguiente:

"Revisión de los planes de trabajo.

- Visitas esporádicas al aula.
- Control de actividades en que participa el docente.
- La evaluación con el Modelo G, a fin de año, formato que debe cambiarse ya que no responde a lo que verdaderamente se debe evaluar, además las ponderaciones son ineficaces".²⁹

Al conocerse esta respuesta, se consideró importante, también, preguntar con respecto a qué objetivos propone la entrevistada, deben considerarse en la labor de todo director de escuela primaria. La respuesta fue la siguiente:

- "- Orientar continua y oportunamente la ejecución del currículo.
- Aplicar la evaluación como proceso.
- Unificar la comunidad educativa.
- Proyectar efectivamente la escuela a la comunidad.
- Utilizar las acciones humanas y materiales con que cuenta la comunidad, etc".³⁰

4.1.2. Entrevista realizada al Subdirector Regional de Educación de Veraguas:

La entrevista con el Subdirector Regional de Educación de la provincia de Veraguas, con una serie de interrogantes respecto a la evaluación en el desempeño del director de escuela primaria, en su gestión administrativa, enfoca hacia una dimensión objetiva.

²⁹ Entrevista Anexo N°13.

³⁰ Entrevista Anexo N°13.

En este sentido, se expone su punto de vista.

Ante la pregunta sobre el ámbito que debe tener la evaluación, como una de las funciones del director en su gestión educativa, expresó lo siguiente: "El director deberá evaluar aspectos administrativos, técnicos docentes, así como el resultado final de todo el trabajo realizado en su escuela, y el grado de integración entre los diferentes elementos de la comunidad educativa".³¹

En cuanto al significado que para su persona tiene la evaluación institucional, manifestó en forma muy categórica: "la evaluación institucional es de suma importancia, ya que ella reflejará el grado de calidad del trabajo y permitirá corregir algunas fallas existentes".³²

La respuesta a la pregunta sobre la relación de la evaluación con la toma de decisiones en la gestión administrativa del director de la escuela, fue: "Necesariamente, para poder tomar algunas decisiones, hay que tener un panorama general sobre los aspectos fuertes y las debilidades del centro escolar. Teniendo una evaluación sobre la calidad del trabajo realizado, tendrán que gestionarse algunas acciones que mejoren o instruyan el grado de exigencias deseado".³³

³¹ Entrevista. Anexo N°14

³² Entrevista. Anexo N°14

³³ Entrevista. Anexo N°14

4.2. Análisis y Resultados de las Encuestas:

4.2.1. Maestros Coordinadores de Grado y Supervisores de Zona:

Los cuadros, desde el VII al XX, resumen las respuestas obtenidas de parte de los encuestados (maestros coordinadores de grado y supervisores) a las preguntas contenidas en el instrumento de recolección.

En relación con ello, se hacen las siguientes observaciones:

Como puede apreciarse en el Cuadro VII, el 100% de los encuestados consideró importante el papel del director de escuela. De igual manera, todos consideraron importante o muy importante la evaluación como una de las funciones que realiza el director de escuela; no obstante, llama la atención que el 19% de los entrevistados consideró que la evaluación que hace el director no incentiva a los docentes a mejorar su desempeño.

Para hacer énfasis en la segunda acotación, sobre la importancia de la evaluación como una de las funciones que realiza el director de la escuela, se cita lo manifestado por la Directora Regional de Educación de Veraguas, cuando se le preguntó sobre lo siguiente:

¿Qué significado tiene para usted la evaluación como un proceso inherente en el desempeño de un director de una institución escolar?

Su respuesta fue: "Consideramos que la evaluación, como proceso, es indispensable para que el director escolar pueda comprobar el logro de los objetivos, además para que en la marcha vaya orientando oportunamente y haciendo las correcciones necesarias para la efectividad del proceso educativo".³⁴

Al considerar estas dos opiniones, se deja entrever que la evaluación tiene algún significado dentro de la gama de funciones del director de escuela.

³⁴ Entrevista Anexo N°13

CUADRO VII. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS A PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL PAPEL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA.

Preguntas	¿Considera importante el papel del Director en la Escuela?				¿Cómo considera a la Evaluación dentro de las funciones del Director de Escuela?						La evaluación que hace el Director incentiva a los Docentes a mejorar su desempeño			
	Sí		No		Muy importante		Importante		Poco Importante		Sí		No	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Entrevistados														
TOTAL	37	100	0	0	31	84	6	16	0	0	29	81	7	19
Maestros Coordinadores de Grado	30	81	0	0	24	65	6	16	0	0	24	67	5	14
Supervisores	7	19	0	0	7	19	0	0	0	0	5	14	2	5

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supevisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

Puede observarse en el cuadro VIII que, al preguntársele a los encuestados sobre los aspectos que debe contemplar la evaluación que realiza el director de escuela, todos (37) manifestaron que la metodología del docente debe ser un aspecto por considerar, y la mayoría señaló como aspectos importantes para tener en cuenta en la evaluación del currículum: docentes, alumnos, aspectos técnico-docentes y recursos didácticos, entre otros.

Sin embargo, debe destacarse que sólo 17, es decir, menos de la mitad de los entrevistados, consideraron al supervisor como un elemento que debe contemplar la evaluación que realiza el director. En otras palabras, parece no haber conciencia en relación con la necesidad de que la supervisión debe ser evaluada.

CUADRO VIII. FRECUENCIA CON QUE LOS MAESTROS COODINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIEN-
TOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, IDENTIFICARON LOS ASPECTOS QUE DEBE CONTEMPLAR LA
EVALUACIÓN QUE REALIZA EL DIRECTOR DE LA ESCUELA.

Aspectos que la evaluación del director de escuela debe contemplar	Alumnos		Personal docente		Supervisor		Currículo		Metodolo- gía docente		Aspectos técnico- docentes		Aspectos administra- tivos		Recursos didácticos		Partic. de la comunidad		Actualidad educativa		Infra- estructura	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Entrevistados																						
TOTAL	34	100	32	100	17	100	30	100	37	100	36	100	31	100	32	100	28	100	34	100	24	100
Maestros Coordinadores de grado	27	79	25	78	11	65	24	80	30	81	29	81	24	77	26	81	21	75	27	79	18	75
Supervisores	7	21	7	22	6	35	6	20	7	19	7	19	7	23	6	19	7	25	7	21	6	25

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supevisores de las escuelas primarias de corregimientos cabecera de la provincia de Veraguas.

En el cuadro IX, puede apreciarse que 33 de los encuestados (el 89%), consideraron que el director es respetuoso de la personalidad de todas las personas que colaboran con él, en su labor administrativa. De este total, el 73% corresponde a los maestros coordinadores de grado, y el 16%, a los supervisores. Solamente el 4% expresó lo contrario.

En relación con la frecuencia con que el director se interesa por el personal docente y sus problemas, puede observarse que un 65% respondió que siempre; un 16%, que muy poco, y un 19%, ocasionalmente.

CUADRO IX. RESPUESTAS DADAS POR LOS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, CON RESPECTO A LA PERSONALIDAD DE LOS INVOLUCRADOS EN LA LABOR ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA Y EL INTERÉS POR SUS PROBLEMAS.

PREGUNTAS ENTREVISTADOS	¿Considera que el Director manifiesta respeto por la personalidad de todas las personas involucradas en la labor administrativa?				¿Observa que el director se interesa por el personal docente y sus problemas?					
	Sí		No		Siempre		Muy Poco		Ocasionalmente	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
TOTAL	33	89	4	11	24	65	6	16	7	19
Maestros Coordinadores de grado	27	73	3	8	20	54	5	13	5	14
Supervisores	6	16	1	3	4	11	1	3	2	5

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supevisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

El Cuadro X, que se presenta a continuación, ofrece datos sobre el ambiente físico que posee la escuela motiva o no la enseñanza.

El total de los entrevistados, es decir, 25 sujetos, respondió afirmativamente. Ello representa el 68%; mientras que 12 entrevistados, el 32%, contestaron que no.

Por otra parte, los encuestados, en su totalidad, coincidieron en que el director sí se preocupa por favorecer un ambiente adecuado de aprendizaje.

CUADRO X. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERAS DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS A PREGUNTAS RELACIONADAS CON LOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE.

PREGUNTAS ENTREVISTADOS	¿Posee la escuela un ambiente físico que motiva la enseñanza?				¿Se preocupa el director por favorecer un ambiente de aprendizaje adecuado?			
	Sí		No		Sí		No	
	#	%	#	%	#	%	#	%
TOTAL	25	68	12	32	36	100	0	0
Maestros Coordinadores de Grado	23	62	7	19	30	83	0	0
Supervisores	2	6	5	13	6	17	0	0

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supevisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

En cuanto a la toma de decisiones y el cumplimiento de los reglamentos, se observa que 86% de los entrevistados expresaron haber sido tomados en cuenta por el director en la toma de decisiones, siempre o casi siempre. De igual manera, el 97% confesó respetar siempre, o casi siempre, las normas de rendimiento en el desempeño de las funciones.

Lo anterior significa que sólo un 30% muy pocas veces respeta tales normas, a pesar de que el 100% opina que el director de la escuela exige el cumplimiento de las mismas. Lo expuesto puede observarse en el cuadro XI.

CUADRO XI. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA TOMA DE DECISIONES, EL RESPETO A LAS NORMAS Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS.

PREGUNTAS	El Director da participación a los maestros en la Toma de Decisiones						¿Respetan los maestros las normas de rendimiento en el desempeño de sus funciones?						¿Exige el Director que se cumplan los reglamentos y procedimientos establecidos?					
	Siempre		Casi Siempre		Muy pocas veces		Siempre		Casi Siempre		Muy pocas veces		Siempre		Casi Siempre		Muy pocas veces	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
ENTREVISTADOS																		
TOTAL	15	40	17	46	5	14	25	67	11	30	1	3	17	46	20	54	0	0
Maestros Coordinadores de Grado	14	38	12	32	4	11	23	62	7	19	0	0	15	41	15	40	0	0
Supervisores	1	2	5	14	1	3	2	5	4	11	1	3	2	5	5	14	0	0

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supervisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

La información sobre la evaluación y el control ha sido resumida en los cuadros XII y XIII, presentados a continuación:

Como puede apreciarse, el 92% de las personas consideradas en este estudio, opinó que el director siempre, o casi siempre, evalúa las acciones que se llevan a cabo en la escuela. No obstante lo anterior, el 56% expresó que la escuela tiene un instrumento para evaluar las actividades de la misma, y un 72% afirmó que el instrumento actual de evaluación utilizado no es adecuado.

En otro orden de ideas, aun cuando la mayoría de los entrevistados opinó que el director siempre o casi siempre dedica tiempo a los problemas que presentan los docentes, el 25% reclamó que el director sólo les dedica tiempo ocasionalmente. Este problema cobra particular importancia en el caso de los supervisores, pues casi la mitad afirmó recibir tal atención sólo ocasionalmente.

Mientras sólo el 69% de las personas bajo estudio, consideraron que el director de la escuela controla y evalúa el desempeño del personal docente, un 82% cree que el director sí controla y evalúa la participación de los padres de familia. De aquí, se desprende que los entrevistados perciben una mayor atención de parte del director hacia la evaluación de la participación de los padres de familia hacia los docentes.

CUADRO XII. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS A PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN.

PREGUNTAS	¿Evalúa el director las acciones que se llevan a cabo en la escuela?						¿Cuenta la escuela con un instrumento de evaluación del docente?				¿Tiene la escuela un instrumento para evaluar las actividades de la misma?				Es adecuado el instrumento actual de evaluación del docente?			
	Siempre		Casi Siempre		Muy pocas veces		Dado por la escuela		Dado por M.E.		Si		No		Si		NO	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
ENTREVISTADOS																		
TOTAL	21	57	13	35	3	8	9	26	26	74	16	44	20	56	10	28	26	72
Maestros coordinadores de grado	19	51	9	24	2	5	4	12	26	74	14	39	15	42	10	28	19	53
Supervisores	2	6	4	11	1	3	5	14	-	0	2	5	5	14	0	0	7	19

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supevisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

CUADRO XIII. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL CONTROL Y LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL.

PREGUNTAS	¿Controla y evalúa el director desempeño del personal docente?				¿Controla y evalúa el director la participación de los padres de familia?				¿Dedica el director tiempo a los problemas que presentan los docentes?					
	Sí		No		Sí		No		Siempre		Casi Siempre		Ocasionalmente	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
ENTREVISTADOS														
TOTAL	25	69	11	31	28	82	6	18	15	42	12	33	9	25
Maestros Coordinadores de Grado	22	61	7	20	25	73	3	9	14	39	9	25	6	17
Supervisores	3	8	4	11	3	9	3	9	1	3	3	8	3	8

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supervisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

En relación con la función de coordinación, la gran mayoría de los entrevistados contestó afirmativamente, cuando se les preguntó:

- ¿Delegar funciones es facultad de un director?
- ¿Comparte el director funciones con el personal de la escuela?
- ¿La coordinación es una forma de hacer supervisión?
- ¿Le compete al director asignar coordinaciones?

La información correspondiente aparece en el cuadro XIV.

CUADRO XIV. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA FUNCIÓN DE COORDINACIÓN .

PREGUNTAS ENTREVISTADOS	¿Delegar funciones es facultad de un Director?				¿El Director comparte funciones con el personal de la escuela?				¿La coordinación es una forma de hacer supervisión?				¿Le compete al Director asignar coordinadores?			
	Sí		No		Sí		No		Sí		No		Sí		No	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
TOTAL	36	97	1	3	34	94	2	6	32	94	2	6	34	92	3	8
Maestros Coordinadores de Grado	29	78	1	3	29	80	1	3	25	73	2	6	27	73	3	8
Supervisores	7	19	0	0	5	14	1	3	7	21	0	0	7	19	0	0

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supervisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

El Cuadro XV sintetiza las respuestas obtenidas en relación con las dimensiones escolares que deben ser evaluadas con enfoque de sistema y las funciones administrativas que son tomadas en cuenta por el director de escuela.

Como puede verse, todas las funciones administrativas consideradas: planeamiento, ejecución, evaluación, organización y control, son ejercidas por el director, en opinión de, por lo menos, 28 (veintiocho) entrevistados.

CUADRO XV. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A PREGUNTAS RELACIONADAS CON LAS DIMENSIONES ESCOLARES QUE DEBEN SER EVALUADAS CON ENFOQUE A SISTEMA Y A LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE SON TOMADAS EN CUENTA POR EL DIRECTOR.

PREGUNTAS ENTREVISTADOS	¿Cuáles son las dimensiones escolares que deben ser evaluados con enfoque de sistemas?														¿Cuáles funciones administrativas son tomadas en cuenta por el Director de la escuela?									
	Alumnos		Currículo		Técnico docente		Recursos		Personal Docente		Metodología		Administrativo		Planeación		Ejecución		Evaluación		Organización		Control	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
TOTAL	30	100	28	100	28	100	22	100	30	100	32	100	22	100	34	100	28	100	33	100	31	100	28	100
Maestros Coordinadores de Grado	24	80	21	75	22	79	19	86	23	77	25	78	16	73	29	85	23	82	28	85	25	81	22	79
Supervisores	6	20	7	25	6	21	3	14	7	23	7	22	6	27	5	15	5	18	5	15	6	19	6	21

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supervisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

Las funciones administrativas que cumple el director fueron desglosadas para conocer la opinión de los maestros y supervisores, en cuanto a su ejecución a nivel específico. El cuadro XVI resume las respuestas.

Puede apreciarse que la gran mayoría de maestros coordinadores de grado y supervisores, coinciden en que el director de la escuela toma decisiones, da orientaciones, coordina el trabajo de la escuela, supervisa el trabajo en la escuela y evalúa al personal docente en la clase diaria. Sólo 19 maestros y 3 (tres) supervisores manifestaron percibir que el director supervisa el trabajo del docente fuera del aula.

CUADRO XVI. FRECUENCIA CON QUE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, IDENTIFICARON LAS FUNCIONES QUE CUMPLE EL DIRECTOR.

Funciones que cumple el director	Tomar decisiones		Dar orientaciones		Coordinar el trabajo en la escuela		Supervisar el trabajo del docente fuera del aula		Supervisar el trabajo que se realiza en la escuela		Evaluar el personal docente en su clase diaria		Evaluar los trabajos realizados en la escuela	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Entrevistados														
TOTAL	30	100	33	100	34	100	19	100	35	100	34	100	31	100
Maestros Coordinadores de Grado	23	77	26	79	27	79	16	84	28	80	28	82	26	84
Supervisores	7	23	7	21	7	21	3	16	7	20	6	18	5	16

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supervisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

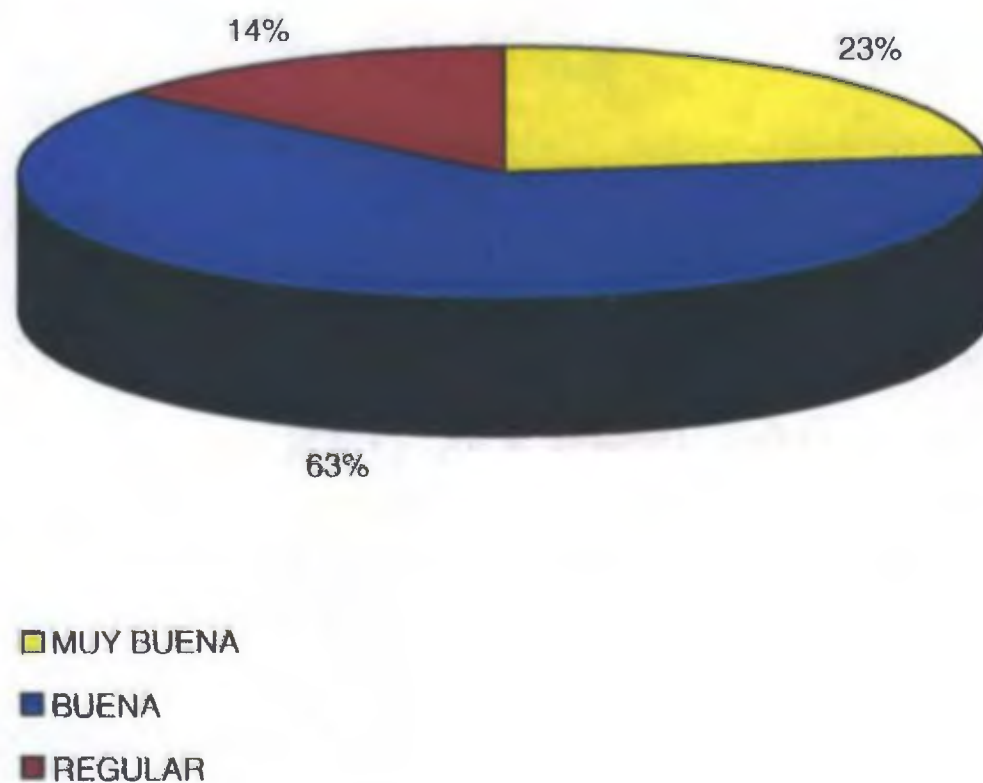
En cuanto a la calidad de la evaluación que realiza el director de la escuela, un 23% la calificó como muy buena; un 63%, como buena, y un 14%, como regular. Los supervisores, particularmente, calificaron tal evaluación como buena o regular. Ninguno la consideró como mala. Por otra parte, la gran mayoría (33 maestros y 6 supervisores) opinó que si el director mejorara su acción evaluativa, se lograrían cambios positivos en el proceso educativo de la escuela. Ver cuadro XVII y gráfica N°1 y N°2.

CUADRO XVII. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA ACCIÓN EVALUATIVA DEL DIRECTOR.

PREGUNTAS ENTREVISTADOS	¿Cómo calificaría la acción evaluativa que en su escuela realiza el Director?								Si el Director mejora la acción evaluativa, ¿se lograrían en su escuela cambios positivos en el Proceso Educativo?			
	Muy buena		Buena		Regular		Mala		Sí		No	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
TOTAL	8	23	22	63	5	14	0	0	33	94	2	6
Maestros Coordinadores de Grado	8	23	18	52	2	6	0	0	27	77	1	3
Supervisores	0	0	4	11	3	8	0	0	6	17	1	3

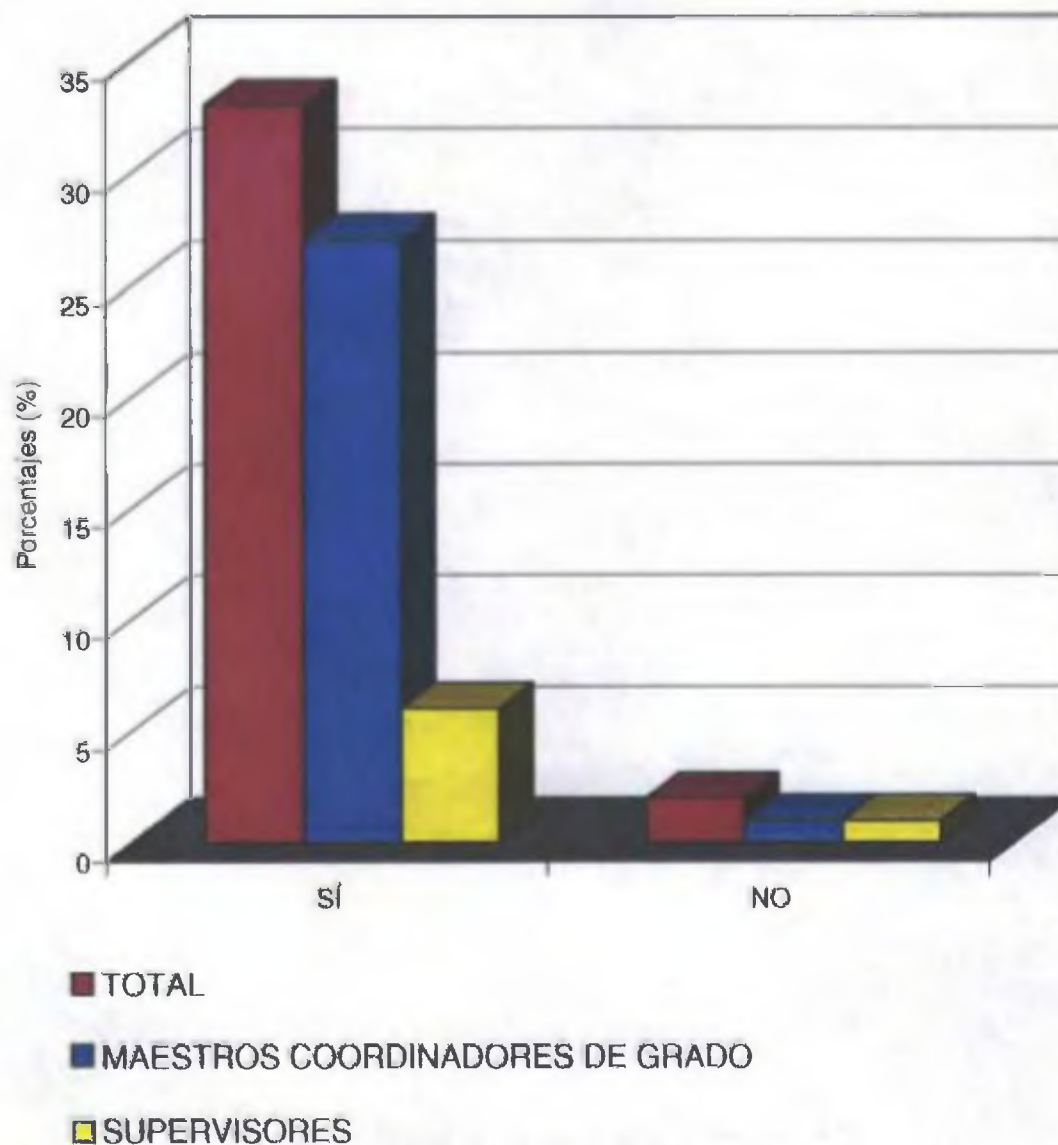
FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supervisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

Fig. 1. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS: A LA PREGUNTA: ¿CÓMO CALIFICARÍA LA ACCIÓN EVALUATIVA QUE EN SU ESCUELA REALIZA EL DIRECTOR?



Fuente: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grados y supervisores de la escuela primaria de los corregimientos cabeceras de los distritos de la provincia de Veraguas.

Fig. 2. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A LA PREGUNTA: SI EL DIRECTOR MEJORA LA ACCIÓN EVALUATIVA, ¿SE LOGRARÍAN EN SU ESCUELA CAMBIOS POSITIVOS EN EL PROCESO EDUCATIVO?



Fuente: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grados y supervisores de la escuela primaria de los corregimientos cabeceras de los distritos de la provincia de Veraguas.

El cuadro XVIII resume las opiniones de los entrevistados en relación con los aspectos que deben ser considerados por el director, al ejercer su función evaluativa. Llama la atención el énfasis puesto en aspectos tales como: el rendimiento académico de los alumnos, los recursos didácticos, la metodología del docente y la conducta del docente, y, al mismo tiempo, la poca importancia que dan a aspectos como la coordinación con otras instituciones y la infraestructura escolar.

CUADRO XVIII. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A LOS ASPECTOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS POR EL DIRECTOR DE LA ESCUELA AL CUMPLIR CON SU FUNCIÓN EVALUATIVA.

Entrevistados Aspectos que debe considerar el Director	Total		Maestros Coordinadores de Grado		Supervisores	
	#	%	#	%	#	%
Ambiente escolar	29	100	22	76	7	24
Rendimiento académico de los alumnos	35	100	28	80	7	20
Participación del alumno	28	100	22	79	6	21
Iniciativas del docente	33	100	26	79	7	21
Coordinación con otras instituciones	21	100	14	67	7	33
Recursos didácticos	30	100	24	80	6	20
Innovaciones	29	100	22	76	7	24
Cap. y Perfec. del personal docente	27	100	21	78	6	22
Conducta del alumno	29	100	23	79	6	21
Conducta del docente	32	100	25	78	7	22
Actividades cocurriculares	28	100	21	75	7	25
Disciplina escolar	28	100	21	75	7	25
Infraestructura escolar	24	100	18	75	6	25
Metodología del docente	33	100	26	79	7	21
Actualidad educativa	29	100	22	76	7	24

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supervisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

Por otra parte, todas las personas encuestadas opinaron que el proceso de evaluación que realiza el director facilita el desempeño del docente (Ver cuadro XIX). Un resultado que llama la atención es que el 89% de las personas consideraron que la evaluación que realiza implica juicios de valor. Otro aspecto importante resultó ser el que las opiniones estuvieran divididas cuando se les preguntó si el proceso de evaluación debe involucrar a los padres de familia, pues el 55% respondió que sí contra un 47% que contestó que no.

CUADRO XIX. RESPUESTAS DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN QUE REALIZA EL DIRECTOR DE LA ESCUELA.

PREGUNTAS	¿El Proceso de evaluación que realiza el Director facilitará el desempeño del docente?				¿Considera usted la evaluación como sinónimo de supervisión?				¿Considera usted que la evaluación implica juicios de valor?				¿La evaluación que hace el Director le permite seleccionar hechos significativos?				¿Comparte usted la idea de que el proceso de evaluación involucre a los padres de familia?			
	Sí		No		Sí		No		Sí		No		Sí		No		Sí		No	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
ENTREVISTADOS																				
TOTAL	37	100	0	0	22	67	11	33	33	89	4	11	32	89	4	11	19	53	17	47
Maestros Coordinadores de Grado	30	81	0	0	17	52	9	27	26	70	4	11	25	69	4	11	12	33	17	47
Supervisores	7	19	0	0	5	15	2	6	7	19	0	0	7	20	0	0	7	20	0	0

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supervisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

En relación con la prioridad que el director de la escuela otorga a distintas acciones para la evaluación, las opiniones de los encuestados se resumen en el cuadro XX. Allí puede apreciarse que pocos maestros coordinadores de grado perciben que el director otorgue una alta prioridad (prioridades 1 y 2) a funciones tales como: supervisión del desempeño del docente en el aula, revisión del planeamiento diario, funcionamiento del comedor escolar, etc. Lo mismo ocurre con la opinión de los supervisores; la mayoría de éstos percibe que la prioridad otorgada por el director a los distintos aspectos considerados se encuentra en los niveles 3, 4 ó 5, es decir, de baja prioridad.

CUADRO XX. OPINIÓN DE LOS MAESTROS COORDINADORES DE GRADO Y SUPERVISORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, SOBRE EL TIPO DE PRIORIDAD* QUE EL DIRECTOR DE LA ESCUELA OTORGA A DISTINTAS ACCIONES PARA LA EVALUACIÓN.

Entrevistados y Prioridad	Maestros Coordinadores de Grado										Supervisores									
	1		2		3		4		5		1		2		3		4		5	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Acciones para la evaluación																				
Papeleo Administrativo	2	8	5	21	0	0	6	25	11	46	3	43	1	14	2	29	1	14	0	0
Tiempo dedicado a las actividades	3	12	3	12	6	24	7	28	6	24	0	0	2	29	3	43	1	14	1	14
Supervisión del desempeño del docente en el aula de clases	3	12	4	15	3	12	7	27	9	34	2	29	1	14	1	14	3	43	0	0
Revisión del planeamiento diario	4	15	2	8	6	23	3	12	11	42	1	14	2	29	1	14	2	29	1	14
Funcionamiento del comedor escolar	2	8	2	8	3	11	2	8	17	65	0	0	0	0	2	29	1	14	4	27

* La prioridad otorgada fue de 1 a 5, siendo 1 la más alta prioridad y 5, la más baja.

FUENTE: Encuesta aplicada a los maestros coordinadores de grado y supervisores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

Esta situación que se evidencia aquí es detectada, también, por las autoridades educativas de la provincia de Veraguas cuando, al ser entrevistadas, se les preguntó sobre la opinión que les merece la evaluación que realiza un director de escuela primaria y en qué consiste la misma.

La respuesta dada a la primera interrogante por la Directora Regional de Educación de Veraguas, fue: "los directores de las escuelas primarias realizan una evaluación muy superficial, se dedican más a los asuntos administrativos y la supervisión y evaluación del curriculum en los aspectos técnicos-docente, es muy débil". Ver anexo N°13.

En la misma dirección, la respuesta dada por el Subdirector Regional de Educación en Veraguas, enfatiza en lo siguiente: "La evaluación que realiza el director de la escuela primaria es, sobre todo, administrativa y técnico docente, evaluando aspectos del desempeño y del grado de cumplimiento con las disposiciones administrativas". Ver anexo N°14.

4.2.2. Directores de Escuelas Primarias de los Corregimientos de Cabecera de los Distritos de la Provincia de Veraguas:

Las respuestas proporcionadas por los directores de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas, a distintas preguntas relacionadas con sus funciones administrativas, se resumen en el cuadro XXI.

Como puede apreciarse en el cuadro XXI, todos los directores entrevistados expresaron atender los problemas del personal docente, ocuparse de mejorar el ambiente didáctico de las aulas, delegar funciones entre el personal, compartir decisiones, etc.

Sin embargo, deben resaltarse algunos resultados que llaman la atención. Por ejemplo, el 100% de los directores confesó que no hacen respetar las normas de rendimiento por parte del docente en forma precisa; un 14% manifestó que resolver las diferencias entre el personal no está dentro de sus atribuciones; ese mismo porcentaje de directores expresó no evaluar la participación de los padres de familia y no confiar tareas específicas a los coordinadores. El 21% piensa que compartir autoridad no significa mejorar la función de evaluación.

Un resultado muy importante de esta investigación es que el 70% de los directores considera que la evaluación implica emitir juicios de valor. Además, a pesar de que todos los directores coinciden en que la evaluación no sólo compete al director de la escuela, únicamente 10 de ellos manifestaron compartir la idea de que el proceso de evaluación involucra al padre de familia.

CUADRO XXI. RESPUESTAS DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A DISTINTAS PREGUNTAS RELACIONADAS CON SUS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		TOTAL		SI		NO	
	#	% *	#	%	#	%	#	%
1. ¿Su escuela posee un ambiente físico que motiva la enseñanza-aprendizaje?	14	100	14	100	0	0	0	0
2. ¿Considera usted que debe atender los problemas del personal docente?	14	100	14	100	0	0	0	0
3. ¿Se ocupa usted de mejorar el ambiente didáctico de las aulas?	14	100	14	100	0	0	0	0
5. Como directivo, ¿reconoce que entre sus contribuciones primarias hacia el grupo que orienta, está la de resolver las diferencias entre ellos?	14	100	12	86	2	14	2	14
6. ¿Hace respetar normas de rendimiento por parte del docente en forma precisa?	14	100	0	0	14	100	0	0
10. ¿Cuenta con un instrumento de evaluación del personal?	13	93	13	93	0	0	0	0
12. ¿Controla y evalúa la participación de los padres de familia en relación con la escuela?	14	100	12	86	2	14	2	14
13. ¿Dedica atención a los problemas que le presenta el personal docente?	14	100	14	100	0	0	0	0
16. ¿Delega usted algunas funciones entre el personal?	14	100	14	100	0	0	0	0
17. ¿Cuenta su escuela con los Coordinadores de Grado?	14	100	12	86	2	14	2	14
18. ¿Confía usted tareas específicas a los coordinadores?	14	100	12	86	2	14	2	14
19. ¿Compartir autoridad significa que puede realizar una mejor evaluación?	13	93	10	71	3	21	3	21
20. ¿El Director, como dirigente que es, debe hacer cambios en la escuela donde se desempeña?	14	100	14	100	0	0	0	0

PREGUNTAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS			
	TOTAL		SÍ		NO	
	#	%	#	%	#	%
21. Como director, ¿reconoce las manifestaciones de resistencia por parte del personal a su cargo?	14	100	13	93	1	7
23. Como director, ¿adopta la responsabilidad para ejercer la autoridad para que el personal cumpla acuerdos grupales y disposiciones de la política edu-	14	100	14	100	0	0
25. ¿Comparte decisiones?	14	100	14	100	0	0
26. ¿Considera la coordinación como una forma de hacer supervisión?	14	100	14	100	0	0
27. ¿Designa usted a los coordinadores?	14	100	12	86	2	1
28. ¿Los docentes escogen a los coordinadores	14	100	14	28	10	71
30. Como administrador, ¿se ocupa que el personal docente, administrativo y padres de familia actúen integradamente para lograr los propósitos?	14	100	14	100	0	0
32. ¿La evaluación es una función necesaria de la administración?	14	100	14	100	0	0
34. ¿Considera que la evaluación que realiza en la institución que dirige tiende a controlar, cumplir normas y reglamentos?	14	100	13	93	1	7
35. ¿Considera el enfoque de sistemas para ver sus actividades dentro de la institución escolar como un todo?	14	100	13	93	1	7
40. Como director de escuelas, ¿estima como necesaria e importante la auto-evaluación?	13	93	13	93	0	0
42. ¿Considera que la comunidad debe participar conjuntamente con la escuela?	13	93	13	93	0	0
43. ¿Considera importante que el director evalúe la participación de la comunidad en las actividades que realiza?	14	100	13	93	1	7

PREGUNTAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS			
	TOTAL		SÍ		NO	
	#	%	#	%	#	%
44. ¿Comparte las ideas de que la participación de los padres de familia en el proceso de toma de decisiones, lleva a sus hijos a realizar mejor los trabajos escolares?	10	71	7	50	3	21
45. ¿Considera que una participación estructurada, facilita la labor del director de la escuela?	14	100	14	100	0	0
46. ¿Considera la supervisión como sinónimo de evaluación?	14	100	5	36	9	64
47. ¿El evaluar a los docentes y otro personal de la escuela le permitirá conocer la realidad de la institución escolar?	14	100	13	93	1	7
48. ¿Considera la supervisión como la acción que la habilitará para evaluar a los participantes en el contexto escolar?	14	100	14	100	0	0
49. Como director, ¿su función de evaluar la acción administrativa se limita a constatar la medida en que se cumplen las disposiciones y orientaciones dadas por usted?	11	78	2	14	9	6
50. ¿Considera que la evaluación implica emitir juicios de valor?	12	86	11	78	1	7
51. ¿La evaluación que realiza le permite seleccionar hechos significativos?	14	100	14	100	0	0
53. ¿Considera que un control adecuado de las diferentes actividades en el contexto escolar, facilita la evaluación?	13	93	13	93	0	0
55. ¿Considera que la evaluación es determinante para decidir las acciones a seguir?	14	100	14	100	0	0
56. ¿Considera usted que la evaluación solo es competencia del director de la escuela?	14	100	0	0	14	100
57. ¿Comparte usted la idea que el proceso de evaluación incluya a los padres de familia?	14	100	10	71	4	28

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

En los cuadros XXII, XXIII y XXIV, que se presentan seguidamente, aparecen otras respuestas dadas por los directores de escuela a preguntas relacionadas con las funciones administrativas de un director.

Como puede verse, el 100% de los directores decide siempre o casi siempre lo que debe hacerse en la escuela y cómo debe hacerse, lo cual hace pensar hasta dónde participa el resto de las personas involucradas en la toma de estas decisiones.

Algo que debe resaltarse es que el 100% de los directores afirma que siempre o casi siempre supervisan el desempeño de los docentes y del personal no docente, y toman en cuenta las ideas y sugerencias de las funciones a su cargo.

CUADRO XXII. RESPUESTAS DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A DISTINTAS PREGUNTAS RELACIONADAS CON SUS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	TOTAL		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		NUNCA	
		#	%	#	%	#	%	#	%
4.	¿Decide usted lo que debe hacerse en la escuela y cómo debe hacerse?	11	100	2	18	9	82	0	0
7.	¿Exige que el personal cumpla con los reglamentos y procedimientos de la escuela?	14	100	11	78	3	21	0	0

FUENTE Encuesta aplicada a directores de escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas

CUADRO XXIII. RESPUESTAS DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A DISTINTAS PREGUNTAS RELACIONADAS CON SUS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		TOTAL		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		NUNCA	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
9. ¿Supervisa usted el desempeño de los docentes a su cargo?.	14	100	7	50	7	50	0	0	0	0
11. ¿Controla y evalúa el desempeño del personal no docente de la escuela?	14	100	9	64	5	36	0	0	0	0
14. ¿Considera útiles las ideas y sugerencias del personal a su cargo?	14	100	12	86	2	14	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

CUADRO XXIV. RESPUESTAS DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, A DISTINTAS PREGUNTAS RELACIONADAS CON SUS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	TOTAL		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		NUNCA	
		#	%	#	%	#	%	#	%
22.	¿Ayuda a los docentes a lograr propósitos en común?	14	100	11	78	3	21	0	0
24.	¿Comparte decisiones?	14	100	10	71	4	28	0	0
29.	¿Comparte las oportunidades de perfeccionamiento con el cuerpo de docentes?	12	100	10	83	2	14	0	0
31.	¿Evalúa la efectividad de los propósitos en la medida que satisfagan las necesidades sociales de su institución escolar?	14	100	9	64	5	36	0	0

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

En el cuadro XXV, se presentan, de manera resumida, los factores considerados por el director antes de tomar una decisión.

A pesar de que el 100% toma en consideración los objetivos que se persiguen, ninguno presta atención a la oportunidad de la decisión, y sólo el 21% toma en cuenta la factibilidad.

CUADRO XXV. FRECUENCIA CON QUE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, IDENTIFICARON LOS ASPECTOS QUE CONSIDERAN ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN.

ASPECTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE CON RESPECTO AL TOTAL DE DIRECTORES
Objetivos que persigue	14	100
Aceptación de grupo	10	71
Oportunidad	0	0
Proyección	7	50
Factibilidad	3	21
Otros	0	0

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

El enfoque de sistemas es un elemento que parece estar presente en las actividades que realizan los directores. Esto queda confirmado según los resultados que se presentan en el cuadro XXVI.

CUADRO XXVI. FRECUENCIA CON QUE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, IDENTIFICARON LAS ACTIVIDADES QUE DEBEN CONSIDERAR PARA EVALUARLAS TOMANDO EN CONSIDERACIÓN EL ENFOQUE DE SISTEMAS.

ACTIVIDADES PARA EVALUAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE CON RESPECTO AL TOTAL DE DIRECTORES ENTREVISTADOS
Alumno	14	100
Personal docente	14	100
Currículo	9	64
Metodología del docente	14	100
Aspecto técnico - docente	14	100
Aspecto administrativo	14	100
Recursos materiales	13	93
Recursos financieros	13	93
Evaluación	14	100
Comunidad	13	93
Padres de familia	13	93
Otras instituciones	8	57
Supervisión	8	57
Control	8	57

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

La percepción que tienen los directores sobre las funciones que deben realizar, se resume en los cuadros XXVII y XXVIII.

Todos los directores consideran que entre sus funciones están las de tomar decisiones, dar orientaciones y supervisar el trabajo del docente en el aula. No obstante, el 21% considera que también deben coordinar el trabajo en la escuela, y un 14% piensa que, además, deben supervisar el trabajo que allí se realiza. Un dato que llama la atención es que sólo el 50% de los directores piensa que el control es una de las funciones necesarias para lograr los objetivos en el ámbito escolar.

CUADRO XXVII. FRECUENCIA CON QUE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, IDENTIFICARON LAS FUNCIONES DE UN DIRECTOR DE ESCUELA.

FUNCIONES DEL DIRECTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE CON RESPECTO AL TOTAL DE DIRECTORES ENTREVISTADOS
Toma de decisiones	14	100
Dar orientaciones	14	100
Coordinar el trabajo que se realiza en la escuela	3	21
Supervisar el trabajo del docente fuera del aula	14	100
Supervisar el trabajo que se realiza en la escuela	2	14
Evaluar al personal docente en la clase	10	71
Evaluar el trabajo en la institución escolar	6	43

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

CUADRO XXVIII. FRECUENCIA CON QUE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, IDENTIFICARON LAS FUNCIONES CONSIDERADAS NECESARIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS EN EL ÁMBITO ESCOLAR.

FUNCIONES NECESARIAS PARA LOGRAR OBJETIVOS ESCOLARES	FRECUENCIA	PORCENTAJE CON RESPECTO AL TOTAL DE DIRECTORES ENTREVISTADOS
Planeamiento	13	93
Organización	12	86
Control	7	50
Evaluación	11	79

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

Del total de directores entrevistados, sólo 4 de ellos consideran que, como resultado de la evaluación, se puede llegar a conclusiones sobre el tiempo en que deban hacerse los trabajos o sobre los costos económicos que estos trabajos tienen para la escuela. (Ver cuadro XXIX).

CUADRO XXIX. FRECUENCIA CON QUE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, ARRIBARON A LAS CONCLUSIONES A LAS QUE LLEGARÍAN AL EVALUAR LAS ACCIONES COMO DIRECTORES.

CONCLUSIONES A LAS QUE LLEGARÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE CON RESPECTO AL TOTAL DE DIRECTORES ENTREVISTA.
¿Cómo debe ser la calidad del trabajo?	10	71
La calidad del trabajo se lleva a cabo en diversas formas	7	50
El tiempo previsto para los trabajos	4	29
Los costos económicos son adecuados o no para la escuela	4	29

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

Finalmente, en los cuadros XXX y XXXI se mencionan los aspectos que, en opinión de los directores, deben ser considerados en la evaluación, así como los aspectos con los cuales se relaciona la evaluación en la escuela, conjuntamente con la frecuencia con que fueron identificados por los directores.

CUADRO XXX. FRECUENCIA CON QUE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, IDENTIFICARON LOS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS QUE SE CONSIDE-

ASPECTOS CONSIDERADOS EN LA EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE CON RESPECTO AL TOTAL DE DIRECTORES ENTREVISTA-
Ambiente escolar		
Conducta del docente		
Actividades cocurriculares		
Infraestructura escolar		
Capacitación y perfeccionamiento docente		
Coordinación con otras instituciones		
Conducta del alumno		
Desempeño docente		
Iniciativas del docente		
Actualidad educativa		
Rendimiento académico		
Participación del alumno		
Disciplina escolar		
Innovaciones		
Rendimiento académico de los alumnos		
Metodología utilizada por los docentes		

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

CUADRO XXXI. FRECUENCIA CON QUE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS DE LOS CORREGIMIENTOS CABECERA DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS, IDENTIFICARON LOS ASPECTOS CON LOS CUALES ESTÁ RELACIONADA LA EVALUACIÓN QUE SE REALIZA EN LA ESCUELA.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE CON RESPECTO AL TOTAL DE DIRECTORES ENTREVISTADOS
Desarrollo del programa por el docente	11	79
Recursos audiovisuales	11	79
Revisar los textos que utilizan los alumnos	7	50
Evaluar el uso de biblioteca	11	79
Mantenimiento de la Infraestructura escolar	7	50

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas.

4.3. Prueba de Hipótesis:

Los datos obtenidos en la investigación permiten presentar la prueba de hipótesis.

4.3.1. Hipótesis N°1:

Como se explica en el capítulo N°3, la Hipótesis N°1 es **"La acción evaluativa que realiza el director de escuela en el ejercicio de su función administrativa es ineficiente"**. Estadísticamente, se probará de la siguiente manera:

$$H_0 : p \leq 0.70 \quad \text{contra,}$$

$$H_a : p > 0.70$$

El valor de Z tabular (crítico) para un nivel de significancia es: $Z = 1.645$

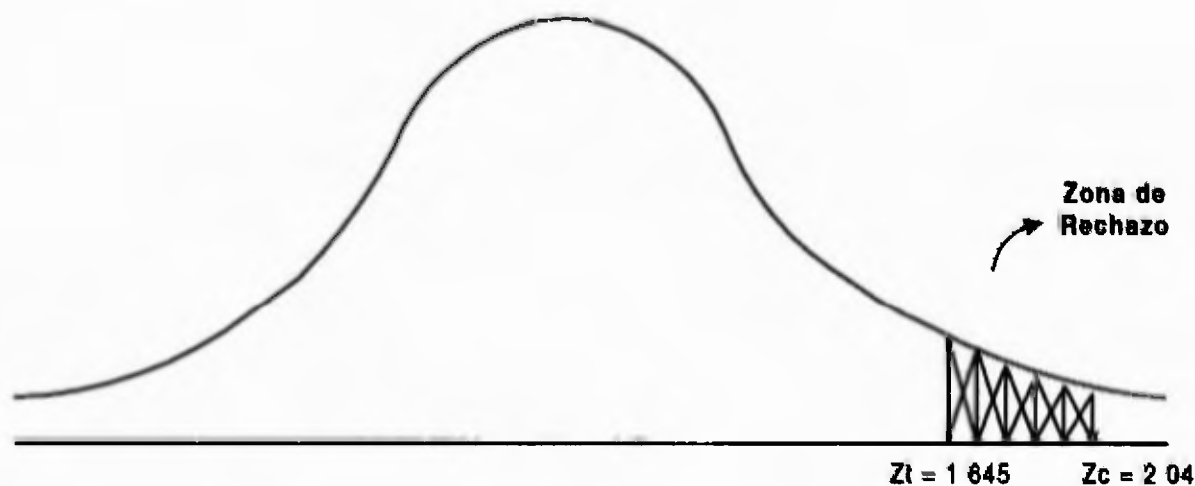
El valor de Z calculado sería:

$$Z = \frac{p - p_0}{\sqrt{p_0 q_0}} = \frac{0.857 - 0.70}{0.077} = 2.04$$

$$\text{en donde } p = \frac{30}{35} = 0.857$$

$$\sqrt{p_0 q_0} = \sqrt{\frac{p_0 q_0}{n}} = \sqrt{\frac{(0.70)(0.30)}{35}} = 0.077$$

De manera que, al contrastar las hipótesis, nos encontramos con que: como $Z_c > Z_1$ ($2.04 > 1.645$). Rechazamos H_0 . En consecuencia, los datos proporcionan suficiente evidencia para afirmar que la acción evaluativa que realiza el director es ineficiente, con un nivel de error del 5%.



4.3.2. Hipótesis Nº 2:

Para probar la Hipótesis Nº2; "Si el director de escuela mejora su acción evaluativa, se lograrán cambios importantes y positivos en el proceso educativo", se evaluarán las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_0 : p \leq 0.75$ contra,

$H_a : p > 0.75$

El valor de Z crítico (tabular) para un margen de error del 5% es $Z_t = 1.645$.

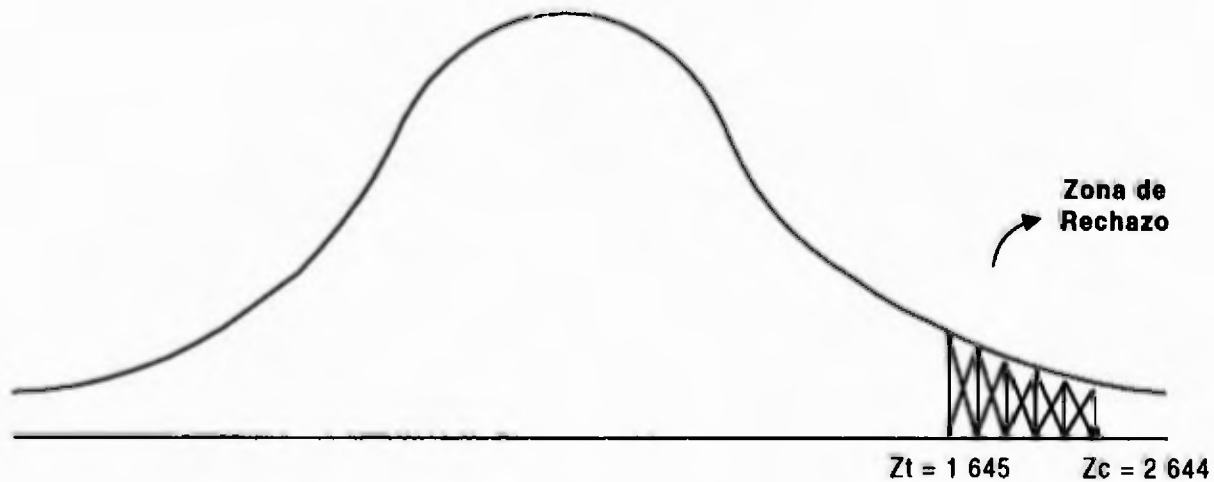
El valor de Z calculado a partir de los datos muestrales sería:

$$Z_c = \frac{p - p_0}{\widehat{\sigma_p}} = \frac{0.943 - 0.75}{0.073} = 2.644$$

$$\text{en donde } \hat{p} = \frac{x_1}{n} = \frac{33}{35} = 0.943$$

$$y \quad \widehat{\sigma_p} = \sqrt{\frac{p_0 q_0}{n}} = \sqrt{\frac{(0.75)(0.25)}{35}} = 0.073$$

Luego, al comparar los valores de Z_c y Z_t tenemos que:



Como $Z_c > Z_t$ ($2.644 > 1.645$), se rechaza H_0 . Por lo tanto, los datos respaldan la hipótesis planteada: Cambios importantes y positivos se lograrán si el director de escuela mejora su acción evaluativa, esto es así a un 5% de error.

4.3.3. Construcción de Intervalos de Confianza:

Un intervalo de 95% de confianza para la proporción de entrevistados que opinan que la acción evaluativa que realiza el director de escuela es ineficiente, sería:

$$\begin{aligned} p \pm Z_{\alpha/2}(\widehat{p}) &= 0.857 \pm 1.96(0.077) \\ &= (0.70 \quad 1.0) \end{aligned}$$

Es decir, estamos seguros, en un 95%, que la proporción de maestros coordinadores de grado y supervisores que consideran ineficiente la acción evaluativa del director está entre un 70% y un 100%.

Por otro lado, al construir un intervalo de confianza de 95% para la proporción de supervisores y maestros coordinadores de grado que opinan que si se lograrían cambios importantes y positivos en el proceso educativo, si el director mejora su acción evaluativa, tenemos que:

$$p \pm Z_{\alpha/2}(\sigma p) = 0.943 \pm 1.96(0.073) \\ = (0.80 \quad 1.0)$$

Como puede verse, esta proporción oscilaría entre el 80% y el 100%.

CONCLUSIONES

El estudio llevado a cabo en relación con "El director del nivel primario en la función de evaluar las acciones de su gestión administrativa en las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de los distritos de la provincia de Veraguas", permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Dentro de la comunidad educativa, impera el trabajo que se realiza en la institución escolar, el cual es canalizado por el director, quien tiene la responsabilidad del análisis y la reflexión de conceptos fundamentales, que implican la evaluación como un proceso amplio y complejo que condiciona las acciones que deben seguirse en el contexto escolar. Y para que éste sea eficiente, debe observar situaciones que conllevan motivos de análisis, las estrategias para el mismo y las etapas que involucra su desarrollo.
2. La eficiencia del director de un centro educativo implica el deber de evaluar las diversas acciones que se llevan a cabo en el centro escolar, porque es necesario verificar el logro de objetivos propuestos e introducir los ajustes que sean necesarios en la medida en que se requieran.

3. El director de escuela, como líder de la comunidad educativa, tiene un papel dinámico, abierto, flexible y respetuoso de todos los integrantes de la misma, donde impera la fuerza del grupo que permite conseguir cambios de conducta en los participantes, tendientes a lograr metas.
4. Los objetivos propuestos son la base de la acción evaluativa que lleva a cabo el director en su gestión administrativa; por lo tanto, la acción evaluativa que realiza debe llevar a la consecución de metas eficaces para la misma institución y, por consiguiente, al logro de la calidad de la educación, la cual se define por la respuesta que da a las necesidades del grupo.
5. La acción evaluativa que realiza el director de la institución escolar promueve la toma de decisiones conducentes a cambios.
6. Considerar la evaluación como una de las funciones inherentes a la gestión administrativa, implica propósitos como: el planificar acciones para resolver un problema, mejorar las acciones en el contexto escolar, la determinación de las necesidades educativas y tomar decisiones. Es así, porque la evaluación es un proceso intencionado que lleva implícita la emisión de juicios de valor, y tiene como propósito fundamental recabar antecedentes, que sean útiles y necesarios para la toma de decisiones, los cuales mejorarían las acciones que se llevan a cabo en la institución escolar, que es un sistema social abierto, con diversos objetivos y funciones, que darían origen a diferentes tipos de interacciones con el medio del cual forma parte.

7. La acción evaluativa que realiza el director de escuela primaria está cosginada mayormente, en la supervisión del docente en el aula.
8. La carencia de instrumentos para evaluar el funcionamiento de las diferentes dimensiones de la institución que dirige el director de escuela primaria, determina en gran medida, la eficiencia administrativa.
9. La importancia que el director de escuela le da a la evaluación en su gestión administrativa, se circunscribe a tareas específicas como: apoyar la toma de decisiones, la orientación, la supervisión y el trabajo del docente en el aula; no se considera necesario evaluar la acción del supervisor en el contexto escolar.
10. El personal docente de las escuelas primarias participantes en la investigación, reconocen la facultad que el director tiene para delegar funciones y compartir las mismas; considera la coordinación como una forma de hacer supervisión y, que es competencia del director asignar los coordinadores de grado.
11. Existe conciencia entre el personal directivo de las escuelas de la muestra, en cuanto a diversos aspectos que deben ser considerados en la evaluación, como por ejemplo: ambiente escolar, conducta del docente, actividades co-curriculares, capacitación y desempeño docente, rendimiento académico de los alumnos, metodología empleada por los docentes, recursos audiovisuales, mantenimiento de la infraestructura escolar, entre otros.

12. Existe la convicción, tanto de los maestros coordinadores de grado como de los supervisores de la región, en cuanto a que sí se lograrían cambios importantes y positivos en el proceso educativo, si el director de la escuela mejorara su acción evaluativa.
13. El director de un centro educativo es un educador que tiene en sus manos la conducción escolar, por lo que su acción evaluativa está encauzada (encaminada) al crecimiento de la escuela, así como al de todos los que participan en ella, y con ello elevaría la eficiencia en su función administrativa.
14. El proceso de evaluación que realiza el director de una escuela está relacionado con los objetivos previstos por la escuela y que son conocidos por la comunidad educativa, porque son objetivos prefijados que responden a los fines de la educación y, a la vez, acordados en la institución escolar.
15. La acción evaluativa que lleva a cabo el director de escuela debe ser considerada como la revelación de una vocación educativa, en donde son consideradas cada una de las dimensiones de la institución, que abarcan: sus propósitos, objetivos, la definición de las diferentes actividades educativas, así como el por qué y el para qué de su gestión administrativa.

RECOMENDACIONES

Después de un análisis de las evidencias obtenidas en esta investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Todo directivo que conduce una institución educativa debe realizar una labor diagnóstica que sea la base para elaborar su Plan de Acción, en donde incorpore propuestas de todos los sectores del contexto escolar, así como la acción evaluativa de los aspectos técnico-pedagógicos, administrativos y sociales.
2. El director de la escuela primaria debe identificar los subsistemas básicos de toda organización, como son: las metas y valores, el subsistema técnico, el subsistema psicosocial, el estructural y el subsistema administrativo para desempeño eficaz y eficiente en su gestión.
3. El director del centro educativo debe orientar a los docentes en lo concerniente al conocimiento, las habilidades técnicas, equipo y materiales en su desempeño docente porque, de esta manera, se le facilitará, posteriormente, su acción de evaluar.

4. El Ministerio de Educación debe capacitar al personal directivo en el fortalecimiento del desempeño de su función, con énfasis en la evaluación, como una de las acciones inherentes a su cargo, de manera que redunde en beneficio de la institución escolar y, por ende, del mismo Sistema Educativo.
5. El Ministerio de Educación debe documentar a los directores de centros educativos del Nivel Primario en relación con la concepción holística del desempeño de sus funciones.
6. El Ministerio de Educación debe planificar charlas y conferencias que resalten el papel del director, como la figura promotora de acciones para el desempeño eficaz de los que participan en el contexto escolar.
7. Que se haga efectivo el liderazgo democrático, por cuanto facilita la democratización institucional y viabiliza la organización de apoyo escolar, a través de una mayor participación de los padres de familia en las instituciones educativas, porque es una necesidad intrínseca del proceso educativo.
8. El director debe reflexionar en aspectos importantes como por ejemplo:
¿Para qué se evalúa?, ¿Quiénes son los intervinientes en la evaluación?,
¿qué se evalúa? y ¿cuál es la forma más sencilla de registrar y comunicar los resultados de las actividades desarrolladas para que no se parcialice por determinadas acciones?.
9. Los maestros deben tomar conciencia de su participación como agentes de cambios, por lo que deben participar activamente, en conjunto con la

dirección del plantel, para alcanzar las metas propuestas que han sido consideradas en el inicio del año escolar.

10. Las autoridades educativas deben formar conciencia en los docentes para que retomen posturas en cuanto a las acciones evaluativas que realiza el director de la escuela, porque la evaluación tiene un sentido colectivo en donde el consenso que se logre involucra la imagen de la institución escolar y los objetivos que orientan las acciones en la misma.
11. El Ministerio de Educación debe proporcionarle un instrumento adecuado a los directores para que realicen su autoevaluación, porque la que utilizan no llena el cometido. Ver anexo N°15.
12. El Ministerio de Educación debe hacer un estudio en pro del mejoramiento y factibilidad de la propuesta que aquí se presenta, para la realización de la función evaluadora de las diferentes acciones en la gestión administrativa del director de escuela primaria.

PROPUESTA

1. TÍTULO:

Propuesta para realizar la función evaluadora de las diferentes acciones en la gestión administrativa del director de escuela primaria.

2. JUSTIFICACIÓN:

La provincia de Veraguas cuenta con once distritos. En su corregimiento cabecera, existe una institución escolar donde labora un gran número de docentes que, atendiendo a las disposiciones en la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación que, señala que la escuela tendrá un Director, y cuando lleguen a tener ocho maestros de grado, tendrán, por consiguiente un Director Especial. De igual forma, si el número de maestros llega a quince (15), tendrán , a su vez, un subdirector.

Ello sustenta la presencia de un director en cada una de las escuelas primarias de los corregimientos cabecera de la Provincia.

Sus funciones están establecidas en el Decreto 100 de 14 de febrero de 1957, en donde se considera, en primera instancia, la organización y la orientación de la vida de la escuela, de tal manera que logre el éxito en la aplicación de los programas, que se cumplan los principios y normas de educación democrática, y, a la vez, la orientación en las actividades pedagógicas y los asuntos administrativos.

Esta providencia legal expone, muy concretamente, el papel que desempeña el director de una institución escolar, que debe concebir la evaluación como una de

las fases del "continuum" de actividades inherentes a su gestión administrativa en la institución que dirige. Existe un cuerpo teórico que puede servir de fundamento a los procesos de evaluación institucional.

La Teoría General de Sistemas sustenta la interrelación de los principios de todo proceso administrativo de organización, dirección, coordinación, supervisión, control y evaluación. El director de escuela debe evaluar la institución, de manera integral, lo cual implica el control y la evaluación de una serie de situaciones en donde participan personas que están llevando a cabo lo planeado y que, por lo tanto, presupone un proceso continuo y, a la vez, progresivo.

La evaluación constituye un juicio que valora cuantitativa y cualitativamente los resultados que refleja el control, pero para que ello ocurra deben determinarse las tareas y las formas en que éstas han de realizarse. Deben medirse los resultados que se obtienen durante todo el período de gestión y, también, compararse esos resultados con las normas establecidas.

Es importante analizar y juzgar si es necesario considerar la aplicación de los correctivos adecuados.

Lo anteriormente expuesto conduce al reconocimiento de un buen administrador de escuela que recurre, de manera eficiente, a su disposición para lograr una organización escolar efectiva.

La evaluación que realiza el director de escuela primaria que sirve para la toma de decisiones debe ser abarcadora; es decir, que se tome en cuenta a todos los que participan en ella: alumnos, docentes, administrativos, padres de familia y comunidad.

No debe darse una evaluación parcializada hacia la función que desempeña el docente en el aula de clases. Por el contrario, el administrador de un centro educativo debe establecer un balance en todo lo concerniente al desempeño de sus funciones, desde la comunicación, que es condición indispensable y muy especial; la forma de ejercer la autoridad que él representa, la cual debe caracterizarse por el profesionalismo y que refleje una trayectoria de trabajo ejemplar; las relaciones interpersonales, tipificadas por el respeto hacia las personas, la consideración y la cortesía; además, sostener un ambiente de cooperación, armonía y productividad, un clima institucional que propicie el ejercicio de sus funciones.

En las escuelas primarias de la provincia de Veraguas, sobre todo las que son dirigidas por un director especial, se evidencia un desempeño centrado en las funciones administrativas y de supervisión al docente en el aula de clases, por lo que se hace necesario buscar alternativas que coadyuven al mejoramiento de la acción evaluativa en todo el contexto escolar.

3. OBJETIVOS GENERALES:

1. Estudiar la situación particular de las escuelas primarias en relación con el director del centro educativo y las funciones inherentes a su cargo.
2. Promover el interés de los directores de escuelas primarias hacia el conocimiento de la importancia de la evaluación como una de las funciones en su gestión administrativa.

3. Lograr la capacitación de los directores de escuelas primarias para el mejoramiento de la acción de evaluar las diferentes actividades que se realizan en la institución escolar a nivel local.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Hacer un diagnóstico del desempeño de las funciones del director de las escuelas primarias.
2. Realizar jornadas de capacitación específicas acerca de las funciones del director en su gestión administrativa.
3. Preparar instrumentos de control de las diferentes actividades en la acción evaluativa del director de escuela primaria en el desempeño de sus funciones.

4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:

La propuesta para realizar la función evaluativa de las diferentes acciones en la gestión administrativa del director de escuela primaria, tendrá un enfoque hacia la concepción holística de las acciones que él debe evaluar, de manera que lo lleven a establecer un plan para la ejecución de todas aquellas funciones inherentes a su cargo administrativo, partiendo de objetivos claros que impliquen prioridades, con la participación de todos los involucrados en el contexto escolar, que le permitan, al mismo tiempo, la toma de decisiones.

Estos aspectos de las relaciones humanas son considerados en la institución como el punto de partida, sin menoscabar otros que están relacionados con la infraestructura escolar, las dependencias de la escuela y que representan la parte objetiva. La importancia de ello radica en el plano subjetivo que está dentro de las normas que llevan a desempeñar una función de manera más armónica entre los asociados, incluyendo la comunidad de padres de familia, con quienes el director coordinará las acciones propias de ese componente y evaluará las mismas.

En primera instancia, debe hacerse un diagnóstico exhaustivo y objetivo de la situación que impera en las escuelas primarias, en cuanto a las funciones que desempeña el director, y detectar, efectivamente, su participación en la evaluación que realiza en los diferentes estamentos de la institución escolar que dirige.

El diagnóstico debe ser preparado por el Ministerio de Educación y la Dirección Regional de la Provincia, con apoyo de los supervisores regionales de Educación Primaria.

De acuerdo con el análisis de los resultados que se hagan de la etapa de diagnóstico, se realizarán jornadas de capacitación en torno a las funciones específicas de los directores de escuelas primarias, con el fin de formar en ellos conciencia de su papel administrativo y lograr, así, la eficiencia y eficacia en su desempeño.

Podrá el director de escuela primaria hacer una eficiente evaluación de los diferentes estamentos que conforman el contexto escolar, a través de la siguiente guía, que recoge aspectos importantes para la toma de decisiones objetivas y eficaces.

GUÍA PARA EVALUAR DIFERENTES ASPECTOS QUE DEBEN SER OBSERVADOS POR EL DIRECTOR DE LA ESCUELA EN EL DESEMPEÑO DE SU CARGO

Aspectos para Evaluar	Siempre	A Menudo	Algunas Veces	Nunca
A INFRAESTRUCTURA • Edificio Escolar ◆ Mantenimiento ◆ Aseo ◆ Ornato ◆ Anexos				
OBSERVACIONES:				
B. LABORATORIOS • Uso ◆ Biblioteca ◆ Laboratorios + Hogar + Ciencias + Informática ◆ Aula Máxima ◆ Salón de Docentes				
OBSERVACIONES:				
C MOBILIARIO • Conservación • Mantenimiento • Adecuación • Consecución				
OBSERVACIONES:				

Aspectos para Evaluar	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
D RECURSO DIDÁCTICO • Conservación • Mantenimiento • Actualización • Consecución • Uso				
OBSERVACIONES:				
	Muy bien	Bien	Regular	Inadecuado
E. TAREAS ADMINISTRATIVAS • Documentación actualizada • Expedientes de los Docentes • Expedientes de otro personal • Registro de asistencia del personal • Archivos • Ficheros • Actas • Entrega de documentos a la Dirección Regional de Educación				
OBSERVACIONES:				
	Muy Bien	Bien	Regular	Inadecuado
F ASPECTO TÉCNICO • Organización ◆ Organización Escolar ◆ Matrícula Escolar ◆ Control de Asistencia de los diferentes grupos o grados				
OBSERVACIONES:				

Aspectos para Evaluar	Siempre	A Menudo	Algunas Veces	Nunca
PLANIFICACIÓN • Planificación del Plan anual de actividades • Actividades cooperativas • Delegación de funciones • Control de tareas asignadas • Evaluación durante las actividades • Evaluación de los resultados de las actividades				
OBSERVACIONES:				
DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE E-A • Organización de los grupos de acuerdo con el grado de aprovechamiento. • Atención a niños que presenten problemas. • Visitas a los diferentes grados. • Acciones de apoyo a los alumnos con necesidades.				
OBSERVACIONES:				
DIRECCIÓN DOCENTE • Incentivación al personal • Orientación al personal docente. • Revisión de documentos del docente. • Visitas de supervisión al aula de clases.				

Aspectos para Evaluar	Siempre	A Menudo	Algunas Veces	Nunca
• Análisis de actividades o experiencias de aprendizaje observadas en clases. • Sugerencias motivadoras de las acciones que realiza el docente. • Control de actividades curriculares.				
OBSERVACIONES:				
FORMACIÓN PROFESIONAL DEL DOCENTE: • Interés de superación • Participación en las jornadas de perfeccionamiento • Participación del docente en jornadas de trabajo en la escuela • Aptitud del docente en la solución de problemas • Dinámica en el desempeño del trabajo • Responsabilidad				
OBSERVACIONES				
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Mala
RELACIONES HUMANAS • Docentes • Subdirectores • Otro personal • Padres de Familia • Supervisor • Miembros de la comunidad				
OBSERVACIONES:				

Aspectos para Evaluar	Siempre	A Menudo	Algunas Veces	Nunca
G. PADRES DE FAMILIA • Atención • Promoción de Actividades • Asambleas • Apoyo de iniciativas • Comunicación • Respeto • Convivencia productiva • Iniciativas				
OBSERVACIONES:				

CONCLUSIONES:

LIMITACIONES:

RECOMENDACIONES:

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- BARRÍA G., Ramón; Pedro Castillo; José Ignacio Jiménez. 1972. Análisis de la evaluación de los alumnos del nivel primario de Veraguas. Tesis.
- CASTILLERO B., Antonio. 1993. Curso: Fundamentos de la Supervisión y el Currículum. ICASE Santiago de Veraguas, p. 22.
- DÍAZ, Jorge. 1993. Administración de la Educación. Análisis Organizacional. Curso. III Semestre. Maestría en Desarrollo Educativo: Con Especialización en Administración de la Educación. ICASE Panamá. Santiago de Veraguas, p. 1.
- DÍAZ, Sebastián. 1990. Estrategias metodológicas de aprendizaje del adulto. 2 ed. Caracas, Venezuela, p. 75
- ESPINOSA, Lidia y Minerva Pérez R. 1996. Alternativas para mejorar la evaluación de los hábitos y actitudes en los estudiantes del Primer Nivel de las escuelas primarias de la ciudad de Santiago, provincia de Veraguas. Tesis.
- GONZÁLEZ, Argelia. 1993. Curso de Post-Grado Supervisión del Currículum. Asignatura: Administración Educativa. Universidad de Panamá. ICASE
- GARCÍA SETTEMBRINO, Zulema. 1993. La supervisión hoy. Roles técnico - administrativos de la conducción. Vocación Docente. Editorial ACME. S.A.C.I., y F. Costa Rica.
- GUIRAUD, Leovigilda B. de. Abril 1998. La Evaluación como una de las funciones del Director de Escuelas Primarias. Entrevista al Profesor Plinio Donoso, Sub-Director Regional de Educación de la provincia de Veraguas. Dirección Regional de Educación de Veraguas. Santiago de Veraguas.

- GUIRAUD, Leovigilda B. de. Abril 1998. La Evaluación como una de las funciones del Director de Escuela Primaria. Entrevista a la Profesora Elsa María González de Nuñez, Directora Regional de Educación de la provincia de Veraguas. Santiago de Veraguas.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; Carlos Fernández Collado; Pilar Baptista Lucio. 1997. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F., 505 p.
- LEEDY, Paul D. 1985. Practical Research: Planning and design Macmillan Publishing Company. New York.
- KIMBALL, Willes. 1979. Técnicas de supervisión para mejores escuelas. Editorial Trillas, México, 333 p
- KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. 1994. Administración: Una perspectiva global. 10 ed. Mc Graw-Hill, Interamericana de México, S.A. de C.V. México.
- PASCUAL, Roberto; Bernardo Bass, Samuel Culbert (et. al.) 1985. Gestión educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco.- Nenarcea. p. 244.
- ROMERO DÍAZ, Augusto. 1995. Administración de instituciones escolares. 3 ed. Editorial Molher Ltda., Santa Fe de Bogotá. 135 p.
- SANDOVAL V., Arnolando y Rómulo Arrocha A. 1975. Análisis de la labor de Supervisión en la zona Escolar N°3 de la Provincia de Veraguas. Tesis. Universidad de Panamá.
- SPERB, Dalila. 1971. Dirección y supervisión en la escuela moderna. Buenos Aires, Argentina, Editorial Kapelusz, S.A., p. 178.
- STORNER, James A.F., Freman R. Edward. 1994. Administración. 5 ed. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A., México, p. 10.
- WEISS, Carol H. 1975. Investigación Evaluativa. Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, p. 183.
- UNIVERSIDAD DE PANAMÁ. 1992. ICASE. Seminario. El Rol del Director en su función Técnico-Administrativo

ICASE. Evaluación del Desempeño del Personal Directivo. Módulo N°4 P. 45.

PANAMÁ. 1997. Ministerio de Educación. Dirección Regional de Educación de Veraguas. Acta de Visita de Supervisión al Docente.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. 1995. Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación. Modificada por la Ley N°34 (De 6 de Julio de 1995). Primera Edición. Librería y Editora Centroamericana, S.A. p. 78.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. República de Panamá. 1997. Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña (1997-2006). Síntesis. Panamá.

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA. Marzo 1993. Ministerio de Educación Pública. El Sistema Nacional de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Costarricense. San José, p. 18.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. 1957. Decreto N°100 (De 14 de Febrero de 1957). Panamá. Imprenta Nacional, Panamá, p. 31-32.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUTOS DE ENSEÑANZA SUPERIOR. 1990. Revista de la Educación Superior. Julio - Septiembre. México, p. 62.

O.E.A. 1983. Evaluación del Centro Educativo. Editor Rafael Herrera R. Serie Ciencias de la Educación. Edición del Centro de Perfeccionamiento. Experimentación e investigaciones pedagógicas. Impresión : Grafimar L.I.D.A., Santiago de Chile. p. 10.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ACOSTA Hoyos, L.E. 1972. Guía práctica para la investigación y redacción de informes, Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- CASTILLO SÁNCHEZ, Octavio. 1994. Planeamiento y desarrollo de la investigación. Una guía para estudiantes universitarios. Asociación Latinoamericana de Escuelas de Bibliotecología y Ciencias de la Información. ALEBCI. Secretaria Ejecutiva. Santiago de Veraguas. Panamá, p. 92.
- GARCÍA, Pelayo; Gross, Ramón. Pequeño Larousse Ilustrado. 60,000 artículos. Ediciones Larousse. Edición 1981. Impresa en México.
- GÓLCHEER, Ileana. 1995. Escriba y sustente su tesis. Metodología para la Investigación Social. AMEDENSA. Panamá. p. 164.
- HERRERA, Rafael; et. al., Julio 1982. La evaluación en la institución escolar. Planificación e Informe. Editores Ernesto Schiefelbein y Rafael Herrera. Departamento de Evaluación. Lo Barnechea, p. 249.
- MEDINA Revilla, Antonio. 1992. Teoría y métodos de evaluación. Editorial Cincel, S.A. Madrid, España, p. 255.
- SCOTT, Patrick B. Introducción a la investigación y evaluación educativa. Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo. Manuales Universitarios de Investigación N°1. Universidad de San Carlos de Guatemala. Separata.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA. 1992. Proyecto curricular. Primaria. España.
- MINEDUC/O.E.A. 1992. Proyecto integral para el mejoramiento de la gestión educativa. Oficina de Planificación Departamento de Estudios e Investigaciones Educativas. Panamá, p. 63.

MINEDUC - Castellero, Antonio y otros. 1993. Supervisión de la Educación en Panamá. Proyecto movilizador de apoyo a acciones relevantes de Educación para todos en Panamá. Panamá, República de Panamá.

UNESCO. Septiembre, 1995. Acción y reflexión educativa. Revista Especializada del I.C.A.S.E. Nº19. Universidad de Panamá, p. 275.

UNESCO. Diciembre, 1996. Acción Educativa. Revista Especializada del I.C.A.S.E. Nº20. Universidad de Panamá, p. 251.

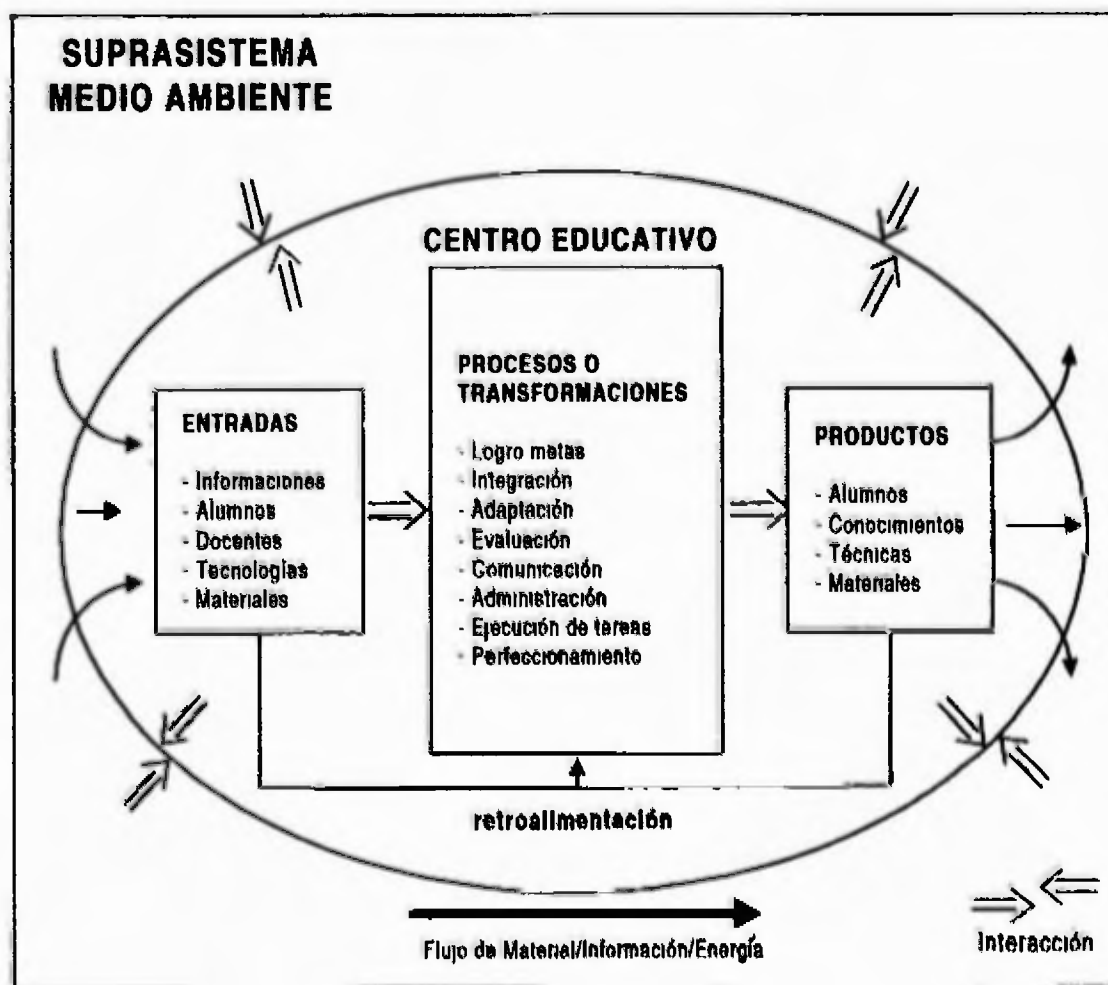
UNESCO. 1988. Módulos autoformativos sobre la formulación y evaluación de proyectos en la esfera de la educación. Serie B. Impresión: Litografía Lil, S.A. San José, Costa Rica.

DOCUMENTO. Fundamentos Técnicos y Prácticos para elaborar un Proyecto Educativo a Nivel Local. Separata.

DICCIONARIO. 1969. Diccionario de sinónimos (22,000 artículos). Editorial Francisco Seix, S.A. Barcelona.

ANEXOS

ANEXO N°1



FUENTE: O.E.A. Evaluación del Centro Educativo. Editor Rafael Herrera R. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica República de Chile. 1983.

ANEXO Nº 2

REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE EDUCACION

MODELO "G"

(EVALUACION DEL PERSONAL DOCENTE)

Para llenar este instrumento veanse las instrucciones en el Registro y Libreta de Calificaciones de Escuelas Primarias.

PERIODO DE APRECIACION DE _____ A _____
Día Mes Año Día Mes Año

I Aspectos Generales

A INFORMES PERSONALES

[illegible][illegible]

2 Sexo F ☐ M ☐

3 N° de Cedula o Inscripcion

4 Funcion que desempeña _____

5 Numero de ausencias en el periodo de Apreciacion _____

6 Numero de tardanzas en el periodo de apreciacion _____

B ESTUDIOS

7 Sin título ☐ (Años aprobados en Secundaria) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

			I	II	III	IV	V
8	Título secundario	Maestro de enseñanza primaria	☐				

Bachiller ☐ Otros ☐ (Especifique) _____

o Título Universitario Prof de Segunda Enseñanza: ☐

Otros ☐ (Especifique) _____

10 Asistió a seminarios o cursos de perfeccionamiento durante el presente año Sí ☐ No ☐

(spécifique) _____

C LUGAR DONDE TRABAJA

11 Provincia _____

12 Distrito _____

13 Escuela _____

14. Numero de la zona de supervisión _____

15 Número de visitas de supervisión _____

D TIPO DE ESCUELA

16. E. gela ☐ Incompleta ☐

17 Escuela Urbana ☐ Rural ☐ Fronteriza ☐ Indígena ☐

18 Jornada Doble ☐ Unica Mañana ☐ Unica Tarde ☐ Especial ☐

B — 1 — SALUD Y VITALIDAD Considere la actitud que demuestra el maestro para mantenerse física y mentalmente sano. Demuestra confianza en sí mismo? Refleja seguridad y serenidad en sus actuaciones? Tiene una actitud optimista frente a los problemas de la vida? Revela sentido de buen humor permanente? Es activo y mentalmente despierto?				
Revela condiciones de salud y vitalidad precarias que afectan negativamente el funcionamiento y rendimiento eficiente de su trabajo.	Revela deficientes condiciones de salud y vitalidad que con relativa frecuencia afectan el buen funcionamiento y rendimiento de su trabajo.	Se esfuerza en mantener condiciones regulares de salud y vitalidad en provecho del buen funcionamiento y resultados de su trabajo.	Mantiene condiciones de salud y vitalidad buenas en provecho de su trabajo diario.	Tiene condiciones excelentes de salud y vitalidad en provecho de su trabajo diario.
0002—M ☐ S ☐ D ☐ M	0004—M ☐ S ☐ D ☐ M	0006—M ☐ S ☐ D ☐ M	0008—M ☐ S ☐ D ☐ M	0010—M ☐ S ☐ D ☐ M
B — 2 — APARIENCIA PERSONAL Considere la manera de vestir y la presentación del maestro, sus hábitos de limpieza, gusto y seriedad en el vestir ajenos a extravagancias innecesarias.				
Descuida permanentemente su manera de vestir y sus hábitos de aseo y esmero personal.	Descuida con relativa frecuencia el vestido adecuado para el trabajo y sus hábitos de aseo y esmero personal.	Demuestra esmero en el vestido adecuado para el trabajo y sus hábitos de aseo y presentación personal son satisfactorios.	Revela gusto en el vestido adecuado para el trabajo y sus hábitos de aseo y presentación personal revelan esmero y limpieza.	Su presentación personal revela siempre ni todos y pulcritud adecuadas a su trabajo.
0001—S ☐ S ☐ D ☐ M	0002—S ☐ S ☐ D ☐ M	0003—S ☐ S ☐ D ☐ M	0004—S ☐ S ☐ D ☐ M	0005—S ☐ S ☐ D ☐ M
B — 3 — TONO DE VOZ Considere las condiciones de voz bien entonada y clara, suficientemente intensa y eficaz, sin estridencias y sin gritos desentonados.				
Su tono de voz y entonación no son aceptables. Da gritos y lanza frecuentemente frases estridentes.	Su tono de voz y entonación son precarios. En el desarrollo de sus actividades no logra hacer uso adecuado de la buena entonación.	Posee un tono de voz adecuado y entonación satisfactoria. Demuestra dominio de sus cualidades de voz y evita estridencias.	Su tono de voz y entonación son buenos y se esmera en utilizarla en beneficio de su trabajo.	Posee un tono de voz y entonación excelentes y los utiliza inteligentemente para obtener éxito en sus actividades docentes.
0001—P ☐ S ☐ D ☐ M	0002—P ☐ S ☐ D ☐ M	0003—P ☐ S ☐ D ☐ M	0004—P ☐ S ☐ D ☐ M	0005—P ☐ S ☐ D ☐ M
B — 4 — MIEMBRO Y LIDER DEL GRUPO Considere si el maestro tiene calidad para la iniciativa creadora, si es activo y orientador y si posee habilidad para descubrir y desarrollar las potencialidades y encauzarlas en beneficio del grupo.				
Apata permanente. Rechaza las actividades de grupo. Evadente de preocuparse por la acción colectiva.	Algunas que otra vez participa de las iniciativas del grupo. En general es indiferente a los resultados.	Cumple con el grupo en sus actividades colectivas. Propone iniciativas y tiene aciertos en descubrir y encauzar actividades.	Contribuye con entusiasmo a descubrir, desarrollar y encauzar actividades del grupo. Se siente parte activa de todo y se interesa por su éxito.	Posee la excelencia de la iniciativa creadora. Espontaneidad en descubrir, desarrollar y encauzar actividades colectivas. El grupo lo acepta como líder.
0001—A ☐ S ☐ D ☐ M	0002—A ☐ S ☐ D ☐ M	0003—A ☐ S ☐ D ☐ M	0004—A ☐ S ☐ D ☐ M	0005—A ☐ S ☐ D ☐ M
B — 5 — RELACIONES HUMANAS Considere su habilidad para trabajar con otras personas: los alumnos, compañeros, superiores, padres de familia, asociaciones y organizaciones públicas en general. Tóuese en cuenta su espíritu de compañerismo, simpatía, cooperación y habilidad para tratar a los demás. Se capta la simpatía o causa problemas por mal carácter o poco tacto? Es discreto, evita desavenencias. Se interesa por el bienestar de otras personas y en sus relaciones con ellas se conduce con cortésia, respeto y sinceridad? Considere las relaciones del maestro con la comunidad.				
Con frecuencia fomenta de avenencias y problemas en la escuela con padres de familia, alumnos y en la comunidad. Carece de tacto y discreción. Revela mal carácter y escaso sentido social.	Su sentido de cooperación y compañerismo es limitado. Con frecuencia se altera y pierde el sentido de la discreción en las relaciones con padres de familia, compañeros etc. Revela carecer de suficiente tacto.	Se desenvuelve bien en sus relaciones con otras personas, demuestra sentido de cooperación y compañerismo. Evita desavenencias y revela tacto en sus relaciones con los demás.	Se desenvuelve con éxito en sus relaciones con otras personas. Pone a todo en la cooperación oportuna. Nunca causa problemas por mal carácter o falta de tacto.	Demuestra excelente habilidad en sus relaciones con otras personas. Se capta con extraordinaria facilidad la simpatía y sobresale por su tacto, respeto y sinceridad en el trato. Sus relaciones con los demás son excelentes.
0002—B ☐ S ☐ D ☐ M	0004—B ☐ S ☐ D ☐ M	0006—B ☐ S ☐ D ☐ M	0008—B ☐ S ☐ D ☐ M	0010—B ☐ S ☐ D ☐ M

B—EFICIENCIA DOCENTE

1 — 1 — CALIDAD DOCENTE Considere los resultados obtenidos en la enseñanza, la organización y desarrollo de las actividades escolares y la preparación del maestro en relación con los fines de la enseñanza primaria, programa, método, evaluación escolar, etc.					
No acierta en la interpretación del programa escolar. Sus actividades de notan falta de organización y apata a las recomendaciones de supervisión. No le preocupan los resultados.	Frecuentemente falla al interpretar y aplicar el programa y en la organización y métodos. Falla en la aplicación de las recomendaciones de la supervisión.	Obtiene resultados satisfactorios en la enseñanza. Interpreta y aplica el programa escolar con relativo acierto. Se desenvuelve con cierta seguridad. Organiza y utiliza métodos de enseñanza y evaluación. Sus resultados en general son satisfactorios.	Interpreta y aplica con destreza el Programa escolar y sus resultados son adecuados. Utiliza métodos activos y evalúa en forma continua el progreso de sus alumnos. La calidad de su trabajo es buena.	Gran seguridad y dominio en el proceso de la enseñanza aprendizaje. Dominio en la técnica de evaluación constante y funcional.	
0006—F	0013—R	0018—R	0024—R	0030—R	
S D M	S D M	S D M	S D M	S D M	S D M
1 — 2 — CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO Considere si el maestro trata de mejorar y crecer profesionalmente en forma continua. Revela conformidad por lo que ya ha aprendido o revela permanente inquietud por actualizar y superar su preparación. Asiste voluntariamente a cursos, seminarios, con referencias de perfeccionamiento profesional. Trata de poner en práctica las técnicas y conocimientos adquiridos en dichos seminarios. Promueve el análisis, estudio y discusión en torno a los problemas de la educación.					
Despreocupación por los resultados de su enseñanza y por su mejoramiento profesional. No asiste a seminarios ni a cursos de mejoramiento y carece con oporia toda forma de superación.	Reacio a asistir a cursos y seminarios de superación y apatino en la aplicación de conocimientos adquiridos. En general no está profesionalmente bien enterado ni revela afán de mejoramiento.	Asiste a seminarios y cursos de superación y se esfuerza en aplicar los conocimientos y técnicas adquiridos. Demuestra afanes de mejoramiento profesional.	Participa activamente en los cursos de superación. Tiene iniciativas propias para su propio mejoramiento y renueva los resultados obtenidos.	Revela excelente capacidad profesional para su mejoramiento permanente. Juzga y revisa a calidad científica de su trabajo diario para mejorar y renovar los resultados obtenidos. Se distingue por sus iniciativas en los cursos de mejoramiento y su acción práctica revela siempre su excelente capacidad de mejoramiento.	
0003—Z	0006—Z	0009—Z	0012—Z	0015—Z	
S D M	S D M	S D M	S D M	S D M	S D M
1 — 3 — EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Considere si el maestro conoce y cumple las disposiciones administrativas del ramo de Educación. Tómese en cuenta si cumple con los planes, formula los cuadros y demás modelos determinados por el Ministerio de Educación. Considere la regularidad de la asistencia del maestro, ausencias, tardanzas, etc. Tómese en cuenta la distribución y control de libros, materiales en general y todo lo referente a equipo escolar. Considere la organización, eficiencia y honestidad en el manejo de dinero recolectado en actividades económicas.					
Indiferente al cumplimiento de todas disposiciones administrativas y reacio a atender las indicaciones de sus superiores resultan puros. Indisciplinado e inepto en el manejo y control de equipos material de la escuela.	Falta frecuentemente en el cumplimiento de las disposiciones que rigen la actividad docente. Indiferente al control y manejo adecuado de libros, dinero, materiales y equipo en general.	Cumple con regularidad con las disposiciones administrativas que rigen la actividad docente. Maneja y controla con aseo y de acuerdo a normas libros, dinero y equipo en general.	Conoce y se ajusta a las disposiciones administrativas que rigen la actividad docente. Celoso en el control y manejo de documentos, libros, dinero y equipo en general.	Se desenvuelve con conocimiento exacto en el cumplimiento de las disposiciones que rigen la asistencia y puntualidad en ejercicios. Es oportuno y exacto en la organización y control de sus documentos docentes y administrativos y de libros, dinero y equipo en general.	
0002—F	0004—F	0006—F	0008—F	0010—F	
S D M	S D M	S D M	S D M	S D M	S D M
1 — 4 — INTERES Tómese en cuenta su dedicación e interés en el trabajo. Considera su trabajo como un aporte valioso al esfuerzo nacional, a la empresa educativa? Hace buen uso de su tiempo y energía o se distrae dedicándose a detalles y asuntos ajenos a su trabajo? Siente gusto por el trabajo que realiza o por el contrario demuestra evidente indiferencia y falta de interés?					
Desmota el tiempo. Falta en el aprovechamiento de los recursos a su disposición.	Toma poco entusiasmo en el trabajo. No siempre aprovecha verdaderos resultados. Indiferente al valor que pueda tener su trabajo.	Demuestra por los resultados de su trabajo regular interés. Ayuda a la utilización de recursos ajenos.	Trabaja con dedicación e interés permanente. Se esfuerza en utilizar los recursos a su disposición para ponerlos a disposición de la tarea.	Lo distingue su excelente capacidad profesional. Goza en la búsqueda de los mejores recursos para ponerlos a disposición de la tarea permanentemente. Siente su trabajo como una contribución valiosa al esfuerzo educativo nacional.	
0003—D	0004—D	0006—D	0008—D	0010—D	
S D M	S D M	S D M	S D M	S D M	S D M

III INFORME DE EVALUACION

Para el Maestro (autoevaluacion)

Fecha en que recibio el Modelo _____

Fecha en que devolvio la autoapreciación al Director _____

Firma del maestro _____

Para el Director o Supervisor (apreciación del Maestro)

Fecha en que entrego el Modelo para la autoapreciación del Maestro _____

Fecha en que recibió el Modelo de la autoapreciación _____

Modelo correctamente llenado si ☐ no ☐

Fecha en que discuto la autoapreciación con el Maestro _____

Firma _____

Director o Supervisor

Comprobacion del Supervisor

Fecha en que recibió el Modelo _____

Caso divergente si ☐ no ☐

Observacion

Fecha en que discuto con el Maestro y el Director e caso _____

Fecha en que remite el Modelo a la Direccion Provincial _____

Firma del Supervisor _____

Director Provincial de Educacion

Fecha en que remite el Modelo a la Direccion General de Educacion Basica General _____

ANEXO N°3**La Gerencia Educativa: Un Enfoque de la Administración Aplicado a la Educación.**

Prof. Ilsa P. de Ochoa
Docente-Investigadora del
ICASE

En los últimos cincuenta años la sociedad en todos los países desarrollados se ha convertido en sociedad de Instituciones. Todas las tareas sociales importantes, trátase del desempeño económico o el cuidado de la salud, la educación o la protección del medio, la búsqueda de nuevos conocimientos o la defensa, se confían hoy a grandes organizaciones, diseñadas y dirigidos por sus propias administraciones. El desempeño de la sociedad moderna o incluso la supervivencia de cada individuo, depende cada vez más del desempeño de estas instituciones.

La aparición de la administración en el curso de este siglo ha sido un hecho histórico crucial; reflejó una transformación fundamental de la sociedad en un conjunto pluralista de instituciones, de las cuales las gerencias son los órganos efectivos. Pero, después de más de un siglo como práctica y disciplina, la administración irrumpió en la conciencia pública en el curso del gran auge administrativo iniciado después de la Segunda Guerra Mundial, que se prolongó durante la década de 1960. Pero concluida esta etapa, hemos llegado al momento del desempeño administrativo, pero un desempeño que va a depender del conocimiento del liderazgo, de la visión y de la responsabilidad que posean nuestros gerentes. Advertimos que la administración, es decir, el órgano de liderazgo, dirección y decisión de nuestras instituciones sociales, es una función genérica que afronta las mismas tareas fundamentales en todos los países y, esencialmente, en todas las formas de sociedad. La administración tiene que imprimir dirección a la institución administrativa, tiene que meditar la "MISIÓN" de esa institución, fijar sus objetivos y organizar sus recursos para asumir la responsabilidad de orientar la visión y los recursos hacia la obtención de resultados y aportes más considerables.

En el desempeño de estas funciones esenciales, la administración afronta por doquier los mismos problemas. Necesita organizar el trabajo para mejorar la productividad, debe dirigir al trabajador hacia la productividad y la realización. Es responsable de la influencia social de su empresa. Sobre todo es responsable de la obtención de los resultados - el rendimiento económico, el

aprendizaje de los alumnos o la atención de los pacientes - que son la razón de ser de cada institución. Esto significa, sobre todo, que los gerentes practican la administración. No practican la economía. Tampoco la cuantificación o la ciencia de la conducta. Todas estas disciplinas son instrumentos del gerente. Pero él no practica economía, del mismo modo que un médico no concentra su atención en los análisis de sangre. No practica las ciencias de la conducta, así como un biólogo no centraliza sus esfuerzos en un microscopio. No practica la cuantificación, tal como un abogado no limita sus pensamientos a las decisiones judiciales que forman jurisprudencia. El gerente ejerce la administración.

Una consecuencia de este concepto es que ciertas aptitudes gerenciales corresponden a la administración más que a cualquier otra disciplina. Una de ellas es el área de las comunicaciones dentro y fuera de la organización, la adopción de decisiones en condiciones de incertidumbre, la supervisión orientadora y podemos mencionar otra aptitud empresarial específica; el planeamiento estratégico, todas ellas, con el afán de modernizar las instituciones.

Como disciplina específica, la administración tiene sus propios problemas fundamentales, sus enfoques específicos y sus preocupaciones peculiares. Un gerente que comprenda la disciplina de la administración puede ser un profesional eficaz - e incluso una figura de primera categoría - aún si posee un conocimiento mínimo de las aptitudes y los instrumentos gerenciales. El hombre que conoce únicamente las habilidades y las técnicas y no comprende los elementos esenciales de la administración no es un gerente; en el mejor de los casos es un técnico. La Administración no es un gerente; en el mejor de los casos es un técnico. La administración es práctica más que ciencia. En este aspecto puede comparársela con la medicina, el derecho, la ingeniería. No es conocimiento, es desempeño. Además, no es la aplicación del sentido común el liderazgo y menos aún la maniobra financiera. Su práctica se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad. Pero al mismo tiempo está condicionada culturalmente y sujeta a los valores, las tradiciones y los hábitos de una sociedad dada.

Ahora bien, la nueva realidad internacional que se configura a principios de la década de transición hacia el siglo XXI está acompañada de una renovada preocupación por la promoción de la educación y la calidad de vida, por la aplicación de los principios de libertad y equidad y por la adopción de la democracia como camino político para la construcción y reconstrucción permanente de la civilización humana.

A la luz de estos conceptos y partiendo de la premisa que todo proceso de civilización está asociado a la concepción e incorporación de valores,

conocimientos y prácticas educativas y frente a la implementación de la Ley 34 Orgánica de Educación de 1995, queremos llevar nuestra consideración a un tema de actualidad: **La Gerencia Educativa.**

En las mayorías de las instituciones educativas latinoamericanas, se observa una gran brecha entre el deber ser y el poder ser, lo cual se manifiesta en la praxis de la gerencia, pero que en honor a la verdad no es exclusivo del sector educación, sino que abarca a la gerencia pública en todo el contexto de la región, y que en ambos casos acusa confusión por la velocidad de los cambios que ocurren en las estructuras institucionales, por lo tanto, se continúa actuando de espaldas a los cambios paradigmáticos que traen nuevas realidades, nuevas circunstancias caracterizadas por la globalización, la complejidad, en las exigencias y un progresivo deterioro en la capacidad de respuesta.

Algunos autores señalan que se están formando profesionales para la gerencia que poco interpretan el sentido estratégico de acortar las fronteras del deber ser y el poder ser, por lo que Monagas (1994) afirma: "Pareciera que ellos es el resultado de los procesos educativos que no se han dado cuenta de la diferencia de formar economistas, administradores de nuestro mundo: el del sub-desarrollo, pero no como economistas o administradores subdesarrollados". La cita permite inferir que la afirmación pudiese aplicarse a cualquier profesional, cuya función sea la gerencia.

En los últimos tres quinquenios se ha puesto de manifiesto que la nueva gerencia en las organizaciones, logran mayor éxito cuando involucran afectiva e intelectualmente, en los procesos de toma de decisiones o implementación a todo su personal. El nuevo estilo de gerencia supone primero, una alta gerencia participativa y pro-activa y segundo, una población organizacional participativa, crítica e innovadora. De allí, que el entorno socio-económico está exigiendo al sistema educativo formadora de recursos humanos, un profundo viraje en la conducción de la administración educativa, en donde las aulas de clases continúan siendo masificación de estudiantes y obligatoriedad de 5 o más horas de clases diarias, con el propósito de ser receptores del conocimiento.

Sin duda alguna, la organización y la gestión del quehacer académico debe formar individuos participativos, críticos, Innovadores para que puedan vivir esta sociedad del conocimiento, de la información, de la alta tecnología, de la cibernética, etc.

Por lo tanto, la gerencia educativa para cumplir con esta misión con calidad, deberá hacer suyos los principios del modelo donde se aplica la gestión

educativa, los condicionantes de atender a la necesidad de cautelar responsablemente la existencia de una relación adecuada entre las formas de gestión y organización, y las demandas de relevancia y pertinencia social en busca de evitar la inercia y oposición al cambio, y lograr rapidez en la toma de decisiones y en la implementación de las innovaciones. Además de estos supuestos, una gerencia educativa de calidad debe reflejar en su gestión efectividad, eficiencia y eficacia.

En síntesis, el propósito ideal para poner en práctica una metodología gerencial mediante el uso de la participación ciudadana, deber aquel que tienda a compartir objetivos, costos, beneficios, etapas del proceso, decisiones e innovaciones en cada uno de los momentos de la administración educativa, que permita la participación de todos en la estrategia de abordaje de las situaciones, de la decisión de selección de prioridades, de recursos, en general del proceso de planificación y programación de las etapas de la administración.

Es necesario para obtener una administración educativa de calidad, que se compartan responsabilidades, que se atiendan a los intereses de la institución, de la sociedad y de los educandos.

La calidad referida a la RELEVANCIA, está muy relacionada con los fines de la función académica, dentro de la cual está la administración. En general éste se explicita a través de los lineamientos emanados del currículo, por la orientación de las políticas educativas y por la definición de los perfiles profesionales que marcan la dirección de la formación de los egresados.

La relevancia se asocia a lo significativo, al sentido de valor, a la calidad de vida; se particulariza, pues es inherente a los objetivos e intereses de cada individuo, pero en la praxis la participación permite que se establezcan las semejanzas y diferencias en relación a esos objetivos e intereses.

En el caso de la calidad referida a la efectividad se asocia a logros, está relacionada con la congruencia entre propósitos, objetivos y resultados esperados, en referencia al entorno en el cual se inserta una acción determinada. Por lo tanto, la efectividad se relaciona como "LO LOGRADO", y cómo contribuirá ese logro en beneficio de la comunidad.

Está muy relacionado con el cumplimiento de metas y objetivos aspirados por los participantes, por la institución y por la sociedad.

En el caso de la administración estas metas casi siempre están vinculadas a la disponibilidad de recursos humanos, equipamiento de talleres, laboratorios, disponibilidad de recursos de información y tecnológicos, etc., aquí

juegan un papel muy importante los procesos de descentralización y desconcentración del sistema educativo.

La eficiencia está relacionada con procedimientos, y controles que permitan alcanzar objetivos mediante el uso racional de los recursos. Pero es importante, buscar la claridad de la eficiencia, entendiéndola como el alcance de la máxima satisfacción posible en los usuarios o en los consumidores y de la óptima combinación de insumos requerida para la producción de un bien.

Esta combinación de eficiencia permite que cada comunidad seleccione la cantidad y el tipo de servicios educativos que mejor se adapten a sus necesidades, lo cual estará en los términos estrictos de satisfacción de los individuos o usuarios y de costo para la comunidad.

La calidad referida a la eficacia está relacionada con el logro de objetivos propuestos por la institución, el currículo y los usuarios; está asociada a la capacidad para alcanzar determinados resultados institucionales de cualquier modalidad o nivel educativo; es pues, un proceso intrínseco e instrumental que se mide en términos de capacidad administrativa para alcanzar los objetivos educacionales propuestos.

Y en el caso de la calidad referida a la pertinencia está representada por la adecuación que debe existir en cada institución, sus propósitos, su sistema de gestión, sus diseños curriculares, sus egresados y las demandas de su zona de influencia, bien sea sociales, económicos o culturales. Esta estrecha relación exige un equilibrio entre las necesidades regionales, nacionales y algunas veces internacionales.

Todo lo anteriormente expuesto, obliga a inferir que la calidad de nuestras instituciones educativas requiere de un replanteamiento conceptual y funcional para solventar la crisis de sus diferentes quehaceres y tomando en cuenta instrumentos que han demostrado gran poder para reestructurar las empresas, tales como la reingeniería, el planteamiento estratégico y la calidad total entre otras.

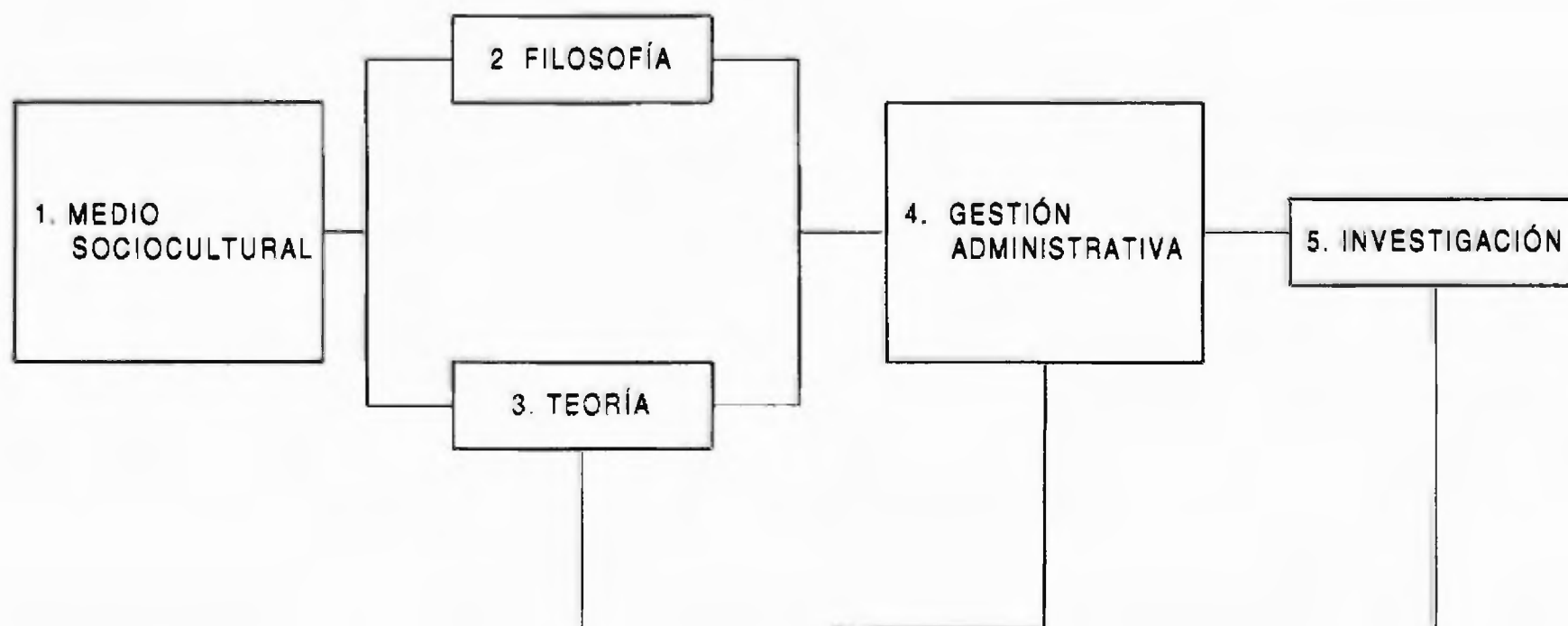
ANEXO Nº 4**FACTORES DETERMINANTES Y MANIFESTACIONES DE LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Factores Determinantes	Gestión (Factor Humano)	Manifestaciones Estaciones
Medio ambiente: expectativas y demandas sociales.	Percepciones	Objetivos Planes y Programas
Filosofía Provee los valores al medio cultural	Patrones y valores Culturales Habilidades	Fundamentos conceptuales de la educación. Objetivos institucionales.
Teoría Suministra orientaciones para la acción administrativa	Cultura Profesional	Funciones Estructura orgánica. Procesos

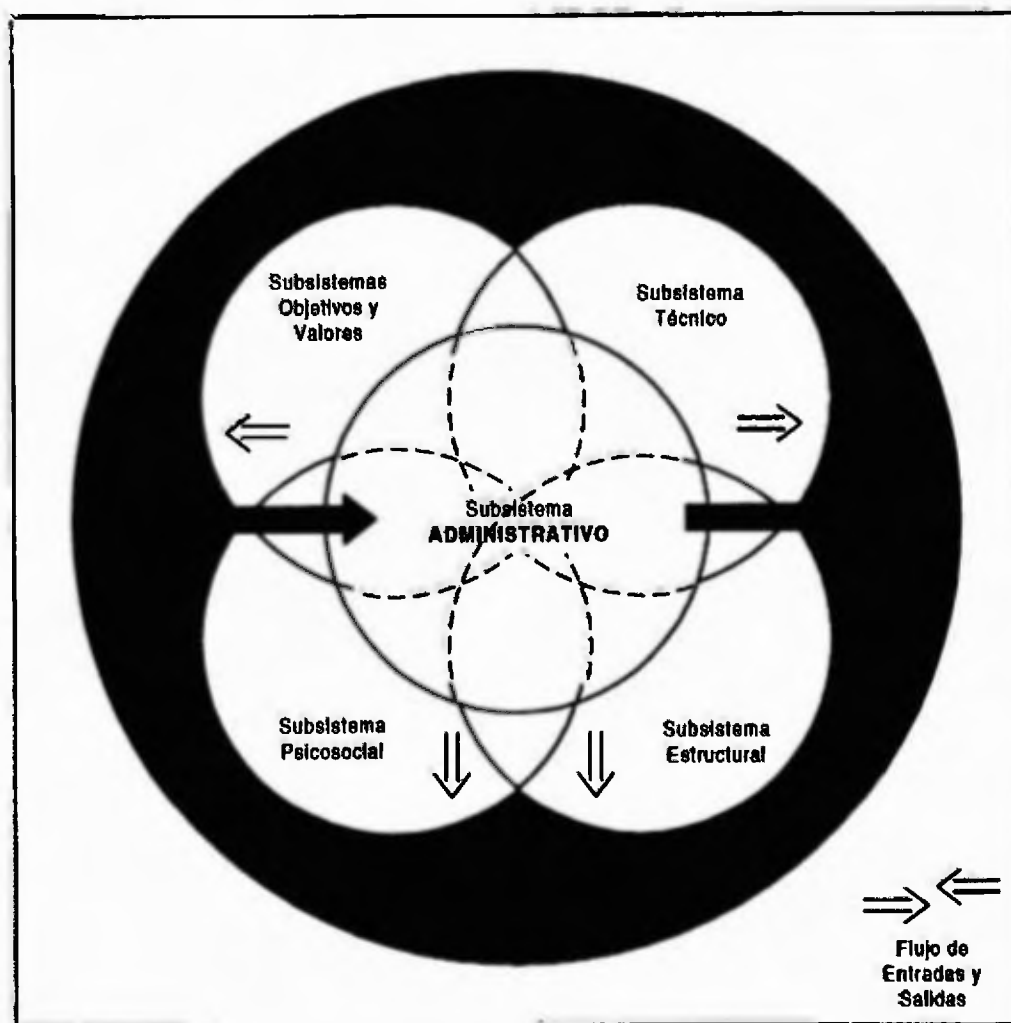
FUENTE: Romero Díaz, op. cit., p. 17

ANEXO N°5

PARADIGMA PARA EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN



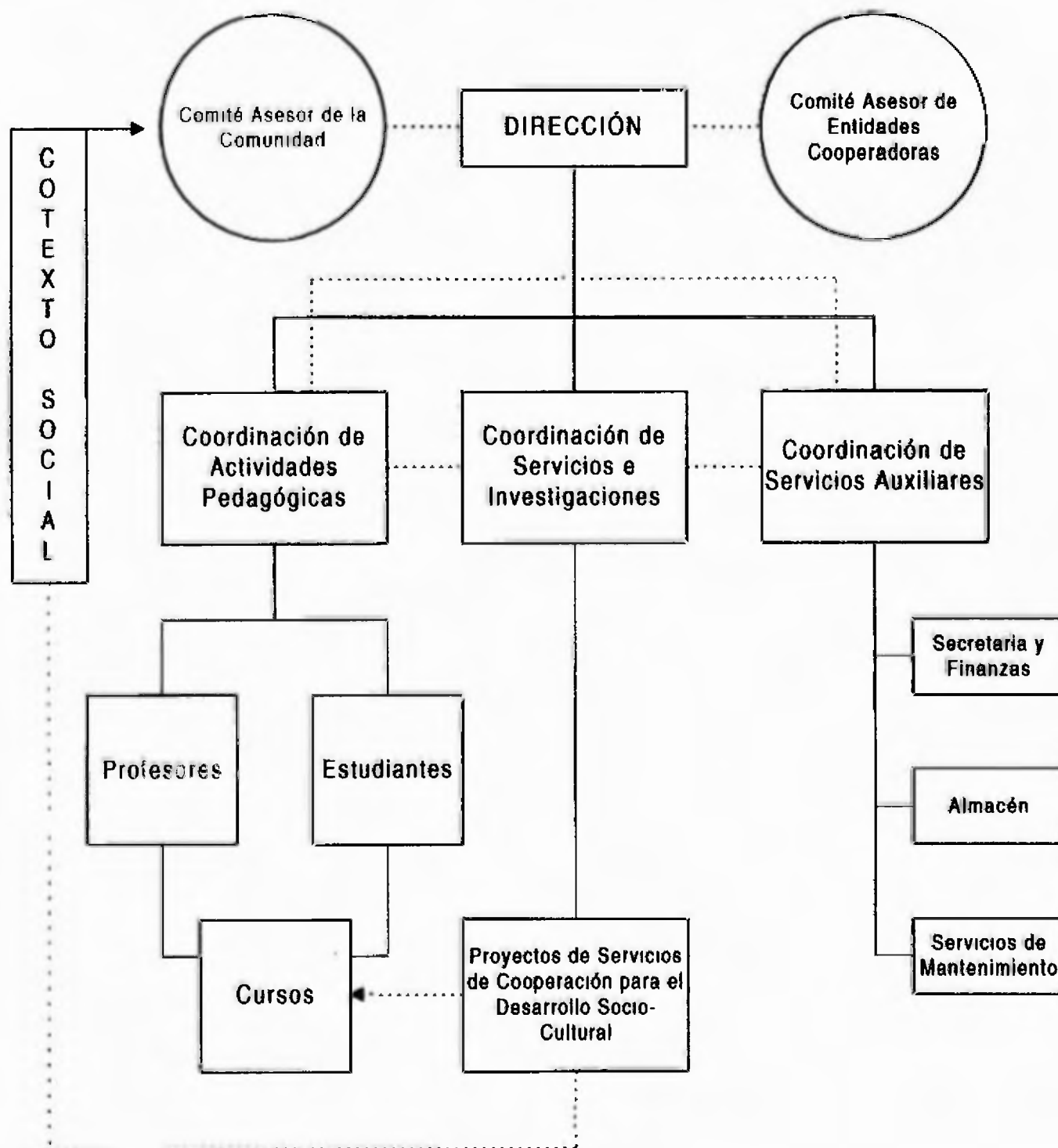
FUENTE Ibid , p 39

ANEXO Nº 6**SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO**

FUENTE: O.E.A. op. Cit. P. 13

ANEXO Nº 7

ORGANIZACIÓN INTERNA DE UNA INSTITUCIÓN ESCOLAR
(Primaria o Secundaria)



FUENTE: ROMERO DÍAZ, op. cit., p. 74

ANEXO Nº 8

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE VERAGUAS
ACTA DE VISITA DE SUPERVISIÓN AL DOCENTE**

Distrito: _____ Corregimiento: _____ Lugar: _____
 Nombre de la Escuela: _____ Visita Nº: _____ Zona: _____
 Nombre del Docente: _____ Ausencia: _____ Tardanza: _____
 Matrícula por Grado que Atiende: _____ Asistencia por Grado: _____
 Nombre del Funcionario que visita: _____ Cargo: _____
 Fecha: _____ Duración de la Visita: _____ a _____

Objetivo de la Visita	Actividades de la Visita
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

A. OBSERVACIONES DE LA LABOR ADMINISTRATIVA:

- | | |
|--|-------|
| 1. Ambiente físico y didáctico del aula | _____ |
| 2. Personalidad del docente | _____ |
| 3. Asistencia y puntualidad | _____ |
| 4. Manejo de documentos | _____ |
| 5. Relaciones profesionales | _____ |
| 6. Cumplimiento de las disposiciones Administrativas | _____ |

B. OBSERVACIONES DE LA LABOR TÉCNICA DOCENTE:

- | | |
|---|-------|
| 1. Planeamiento y preparación diaria | _____ |
| 2. Objetivos claros y definidos para el logro de las conductas | _____ |
| 3. Dominio de la metodología empleada | _____ |
| 4. Preparación y uso del material didáctico | _____ |
| 5. Seguridad y dominio del criterio pragmático | _____ |
| 6. Interés y participación del alumno en clases | _____ |
| 7. Dominio de conceptos, hábitos y destrezas | _____ |
| 8. Atención de las diferencias individuales y efectivas hacia el niño | _____ |
| 9. Evaluación científica de los cambios de Conducta | _____ |
| 10. Actualización profesional del docente | _____ |

C. OBSERVACIONES DE LA LABOR SOCIAL:

1. Visitas planificadas a los hogares _____
2. Participación de los padres de familia en el
planeamiento y ejecución de actividades
escolares _____
3. Coordinación con otras instituciones _____
4. Espíritu cívico e interés en el mejoramiento
de la comunidad _____

Puntaje: _____ Equivalencia: _____ Concepto: _____

Firma del Docente: _____ Firma del Supervisor: _____

A. OBSERVACIONES DE LA LABOR ADMINISTRATIVA:

1. Obsérvese cómo el educador mantiene el aula en cuanto a orden, aseo y presentación de: paredes, piso, mobiliario, equipos, material didáctico, otros.
2. Considérese en el educador la forma de vestir, presentación, conducta profesional, modales, comportamiento, tono de voz, salud y vitalidad, dinamismo, hábitos de aseo, otros.
3. Considérese en el maestro la asistencia diaria, puntualidad a clases y metas curriculares, así como el cumplimiento estricto del horario y calendario escolar.
4. Obsérvese el manejo de registros escolares, cuadernos de planes, preparación diaria, firmas, ejercicios, formularios, cuadernos modelos: F,H,C, G registros acumulativos y otros.
5. Habilidades del maestro para trabajar con alumnos, colegas, supervisores, padres de familia, asociaciones, público en general.
6. Obsérvese si el educador conoce y cumple las disposiciones administrativas vigentes.

B. OBSERVACIONES DE LA LABOR TÉCNICO-DOCENTE:

1. Tiene en cuenta los objetivos, contenidos, actividades, metodología, recursos didácticos y evaluación.
2. Considérese la elaboración de objetivos de aprendizaje en cuanto a situaciones o condición, conducta observable y patrón de rendimiento.
3. Obsérvese la utilización de métodos activos que permitan la participación de los alumnos.
4. Obsérvese, la confección uso y conservación de materiales didácticos (láminas, gráficas, álbumes, murales, carteles, mapas y otros recursos que ofrece la comunidad).
5. Considérese el desenvolvimiento del docente en el desarrollo de la clase en cuanto a: preparación, dominio y seguridad de los contenidos programáticos.
6. Obsérvese la motivación y la oportunidad que se le brinden al alumno de participar en clase.
7. Considérese el dominio cognoscitivo, afectivo y psico-motor como base integral en el proceso de enseñanza-aprendizaje del alumno.
8. Obsérvese la atención de las diferencias individuales y la efectividad hacia el alumno.
9. Considérese la evaluación del alumno atendiendo al objetivo de aprendizaje en base a: Observaciones, pruebas, trabajo individual y de grupo, investigaciones, otros.
10. Considérese el interés del docente en actualizarse pedagógicamente en: Seminarios, charlas, circulares de estudios, libros, folletos y documentos complementarios.

C. OBSERVACIONES DE LA LABOR:

1. Examínese el registro, los objetivos, y resultados de las visitas realizadas a los hogares hasta la fecha.
2. Confírmese en el Registro Escolar, el planeamiento y los resultados de la participación conjunta del docente y padres de familias en las actividades escolares.
3. Obsérvese cómo el educador organiza a los padres de familia para que logre apoyo de las instituciones y organizaciones oficiales y particulares en la solución de los problemas de la comunidad.
4. Constátase la celebración de actos cívicos (canto al Himno Nacional, izada de la bandera, celebración de las fiestas patrias, actos fúnebres, festividades, visitas a los enfermos, otros y las actividades que realiza el maestro para el mejoramiento de la comunidad

**PUNTAJE
EQUIVALENCIA**

ESCALA ESTIMADA

CONCEPTO

89 - 100
77 - 88
65 - 76
53 - 64
52 -

Muy bueno
Bueno
Regular
Apenar Regular
Deficiente

A - 5
B - 4
C - 3
D - 2
F.

ANEXO N°9

Santiago, 13 de agosto de 1997.

Señores Directores (as)
de Escuelas Primarias
E S. D.

Respetado (a) Sr. (a) Director (a):

Les saludo, especialmente, augurándole éxitos en sus labores.

A través de la presente le comunicamos que la Profesora LEOVIGILDA DE GUIRAUD, tiene autorización de esta Dirección para aplicar encuestas en la institución que usted dirige, la cual apoyará investigación que está realizando para optar por el Título de Maestría, del ICASE.

Agradecemos el apoyo que brinde a la Profesora Guiraud.

Atentamente,

Prof. PLINIO DONOSO
Subdirector Técnico-Docente
Dirección Regional de
Educación de Veraguas.

PD/dadec.

Santiago, 26 de septiembre de 1997.

Profesor (a)
Escuela
E. S. M.

Estimado Profesor:

Con todo respeto me dirijo a usted expresándole, ante todo, un cordial saludo, a la vez que le deseo éxitos en el desempeño de sus labores.

Soy estudiante del I.C.A.S.E, y realizo estudios de Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos con Especialización en Administración de la Educación y estoy haciendo la Tesis de Grado, cuyo tema es: EL DIRECTOR DE NIVEL PRIMARIO EN LA FUNCIÓN DE EVALUAR LAS ACCIONES DE SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ESCUELAS CABECERAS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS.

Solicito su valiosa colaboración, que consiste en contestar la encuesta que le adjunto.

Agradezco todo el interés que preste a esta solicitud, la cual contribuirá al éxito de mi Trabajo de Grado.

Atentamente,

Prof. LEOVIGILDA B. DE GUIRAUD

ENCUESTA

INDICACIONES: Marque con X. Escriba en la línea cuando se le solicite.
PARA SUPERVISORES Y MAESTROS COORDINADORES DE GRADOS.

Datos Generales:

Escuela: _____ Categoría: _____
Cargo: Supervisor: _____ Zona: _____ # de Escuelas: _____ Matrícula: _____
Maestro: _____ Grado: _____ Matrícula: _____ Años de Servicio: _____
Título o Grado más alto obtenido: _____
Créditos en Administración y Supervisión Escolar: Sí _____ No _____

1. De acuerdo con la función que desempeña, ¿considera importante el papel del Director en la escuela?

Sí _____ No _____

2. Considera usted que la evaluación dentro de las funciones de un Director de escuela, es:

Muy importante _____ Importante _____ Poco importante _____

3. Considera usted, que dentro de la evaluación que realiza el Director de una escuela debe contemplar:

Alumnos	_____
Personal Docente	_____
Supervisor	_____
Currículo	_____
Metodología utilizada por el docente	_____
Aspectos Técnico-Docente	_____
Aspecto Administrativo	_____
Recursos Didácticos	_____
Participación de la Comunidad	_____
Actualidad Educativa	_____
Infraestructura	_____

4. ¿Considera usted que la evaluación que hace el Director de la Escuela a los docentes, los incentiva para que mejoren su desempeño?

Sí _____ No _____

Explique: _____

5. ¿Considera usted que el Director del Plantel manifiesta respeto por la personalidad de todas las personas involucradas con su labor administrativa?

Sí _____ No _____

6. ¿Observa usted que el Director de la escuela se interesa por el personal docente y sus problemas?
Sí _____ No _____
7. ¿Posee la escuela el ambiente físico que motive la enseñanza?
Sí _____ No _____
8. ¿Considera usted que el Director de la escuela se preocupa por favorecer un ambiente de aprendizaje adecuado?
Sí _____ No _____
9. ¿Considera usted que el Director de la escuela da participación al personal docente en la toma de decisiones y sus opiniones e ideas?
Siempre _____ Casi siempre _____ Muy pocas veces _____
10. ¿Respeta usted las normas de rendimiento en el desempeño de sus funciones?
Siempre _____ Casi siempre _____ Muy pocas veces _____
11. ¿Considera usted que el Director de la escuela es exigente en cuanto a que se cumplan los reglamentos y procedimientos que se han establecido en el Centro Escolar?
Siempre _____ Casi siempre _____ Muy pocas veces _____
12. ¿Evalúa el Director del plantel las acciones que se llevan a cabo en la escuela?
Siempre _____ Casi siempre _____ Muy pocas veces _____
13. ¿Cuenta la escuela con un instrumento de evaluación del personal docente?
Dispuesto por la escuela _____ Dispuesto por el M. de E. _____
14. ¿Existe en la escuela un instrumento para evaluar las actividades que allí se realizan?
Sí _____ No _____
15. ¿Considera usted que el instrumento actual de evaluación (Auto Evaluación) del docente es adecuado?
Sí _____ No _____
16. ¿Considera usted que el director del plantel controla y evalúa el desempeño del personal no docente que trabaja en la escuela?
Sí _____ No _____
17. ¿Considera usted que el director del plantel controla y evalúa la participación de los Padres de Familia?
Sí _____ No _____

18. ¿Considera usted que el director del plantel dedica tiempo a los problemas que le presenta el personal docente?

Siempre _____ Casi siempre _____ Ocasionalmente _____

19. ¿Considera usted que delegar funciones en la escuela es parte de las facultades de un Director?

Sí _____ No _____

20. ¿Considera usted que el director de la escuela comparte funciones con el personal de la escuela?

Sí _____ No _____

21. ¿Considera usted la coordinación como una forma de hacer supervisión?

Sí _____ No _____

22. ¿Le compete al Director de la escuela asignar las coordinaciones?

Sí _____ No _____

23. ¿Considera usted que la escuela funciona como un sistema donde las distintas dimensiones son interactuantes?

Sí _____ No _____

24. ¿Qué dimensiones escolares considera usted deben funcionar con enfoque de sistema y ser evaluadas como tales?

Alumno	_____
Currículo	_____
Técnico Docente	_____
Recursos (materiales, financieros)	_____
Personal Docente	_____
Metodología	_____
Administrativo	_____

25. ¿Cuáles de las funciones siguientes considera usted cumple el Director de su escuela?

Tomar decisiones	_____
Dar orientaciones	_____
Coordinar el trabajo que se realiza en la escuela	_____
Supervisar el trabajo que realiza el docente fuera del aula	_____
Supervisar el trabajo que se realiza en la escuela	_____
Evaluar al personal docente en el desempeño de su clase diaria	_____
Evaluar los trabajos que se realizan en la institución escolar	_____

26. ¿Cuáles funciones administrativas considera usted que son tomadas en cuenta por el director de su escuela ?

Planeación	_____	Organización	_____	
Ejecución	_____	Control	_____	Evaluación _____

27. En general, ¿cómo calificaría usted la acción evaluativa que en su escuela realiza el director?

Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

28. Si el director mejora su acción evaluativa, ¿cree usted que en su escuela se lograrían cambios importantes y positivos en el proceso educativo?

Sí _____ No _____

29. ¿Cuáles aspectos deben ser considerados por el director de la escuela, al cumplir con su función evaluativa:

Ambiente escolar	_____
Conducta del alumno	_____
Rendimiento académico de los alumnos	_____
Conducta del docente	_____
Participación del alumno	_____
Actividades co-curriculares	_____
Iniciativas del docente	_____
Disciplina escolar	_____
Coordinación con otras instituciones	_____
Infraestructura escolar	_____
Recursos didácticos	_____
Metodología que utiliza el docente	_____
Innovaciones	_____
Actualidad Educativa	_____
Capacitación y perfeccionamiento del personal docente	_____

30. ¿Considera usted que el proceso de control y evaluación que realiza el director podrá facilitar o favorecer el desempeño del docente de una escuela?

Sí _____ No _____

31. ¿Considera usted la supervisión como sinónimo de evaluación?

Sí _____ No _____

32. Señale usted del 1 al 5 la prioridad que da el director de escuela a las siguientes acciones para la evaluación:

El papeleo administrativo	_____
Tiempo dedicado a las actividades	_____
Supervisión del desempeño del docente en el aula de clases	_____
Revisión del planeamiento diario	_____
Funcionamiento del comedor escolar	_____

33. ¿Considera usted que la evaluación implica juicios de valor?

Sí _____ No _____

34. ¿Considera usted que la evaluación que hace el director de escuela, le permite seleccionar hechos significativos?

Sí _____

No _____

35. ¿Comparte usted la idea de que el proceso de evaluación involucre a los padres de familia?

Sí _____

No _____

36. ¿En qué consiste la evaluación que realiza el Director del plantel?

Explique: _____

37. ¿A cuál de las funciones que desempeña el director de la escuela le da usted prioridad?

Explique: _____

MUCHAS GRACIAS

ANEXO Nº 10

INDICACIONES: Marque con una "X". Escriba en la línea cuando se le solicite.

PARA DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS.

Datos Generales:

Escuela: _____ Categoría: _____
 Matrícula Total _____ Total de Docentes _____
 Director: Sexo M _____ F _____ Subdirector: Sexo M _____ F _____
 Titular _____ Especial _____ Encargado _____ Años de Servicio _____
 Títulos Obtenidos: Técnico _____ Licenciatura _____ Profesorado _____
 Postgrado _____ Maestría _____ Doctorado _____
 Años de Ejercer el cargo de Director _____

1. ¿Posee la escuela que usted dirige el ambiente físico que motive la enseñanza aprendizaje? Sí _____ No _____
2. ¿Considera usted que debe atender los problemas del personal docente?
 Sí _____ No _____
3. ¿Se ocupa usted de mejorar el ambiente didáctico de las aulas?
 Sí _____ No _____
 Explique: _____

4. ¿Decide usted lo que debe hacerse en la escuela y cómo debe hacerse?
 Siempre _____ Casi siempre _____ Nunca _____
5. Como directivo, ¿reconoce que, entre sus contribuciones primarias hacia el grupo que orienta, está la de resolver las diferencias entre ellos.
 Sí _____ No _____
6. ¿Hace respetar normas de rendimiento por parte del docente en forma precisa?
 Sí _____ No _____
7. ¿Exige que el personal a su cargo cumpla con los reglamentos y procedimientos que se han establecido en el centro escolar?
 Siempre _____ Casi siempre _____ Nunca _____
8. ¿Controla usted las acciones de la escuela?
 Todas _____ Algunas _____ Ninguna _____

Explique: A. _____
 B. _____
 C. _____

9. ¿Supervisa usted el desempeño de los docentes a su cargo?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____

10. ¿Cuenta con un instrumento de evaluación del personal?

Sí _____ No _____

11. ¿Controla y evalúa el desempeño del personal (no docente) que trabaja en la escuela?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____

Especifique: A. _____
 B. _____
 C. _____

12. ¿Controla y evalúa la participación de los padres de familia en relación con la escuela?

Sí _____ No _____

Especifique: A. _____
 B. _____
 C. _____

13. ¿Dedica atención a los problemas que le presenta el personal docente?

Sí _____ No _____

14. ¿Considera útiles las ideas y sugerencias del personal a su cargo?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____

15. ¿Qué aspectos considera usted antes de tomar una decisión?

Objetivos que persigue _____ Oportunidad _____ Factibilidad _____
 Aceptación del grupo _____ Proyección _____ Otros _____

16. ¿Delega usted algunas funciones entre el personal?

Sí _____ No _____

17. ¿Cuenta su escuela con los coordinadores de grado?

Sí _____ No _____

18. ¿Confía usted tareas específicas a los coordinadores?

Sí _____ No _____

19. ¿Compartir autoridad significa que puede realizar una mejor evaluación?

Sí _____ No _____

20. ¿Considera usted que el director, como verdadero dirigente, debe estar dispuesto a hacer cambios objetivos en la escuela donde se desempeña?
Sí _____ No _____
21. ¿Usted como director reconoce las manifestaciones de resistencia por parte del personal a su cargo?
Sí _____ No _____
22. ¿Ayuda a los docentes a lograr propósitos en común?
Siempre _____ A veces _____ Pocas veces _____
23. Como director, ¿adopta la responsabilidad para ejercer la autoridad para que los docentes y otro personal de la escuela cumpla acuerdos grupales y disposiciones de la política educativa? Sí _____ No _____
24. ¿Comparte decisiones?
Siempre _____ A veces _____ Pocas veces _____
25. ¿Coordina la planificación del plan anual con el personal docente?
Sí _____ No _____
26. ¿Considera la coordinación como una forma de hacer supervisión?
Sí _____ No _____
27. ¿Designa usted a los coordinadores?
Sí _____ No _____
28. ¿Los docentes escogen a los coordinadores?
Sí _____ No _____
29. ¿Comparte usted las oportunidades de perfeccionamiento con el cuerpo docente?
Siempre _____ A veces _____ Pocas veces _____
30. Como administrador de la institución escolar, ¿se ocupa que tanto el personal docente, administrativo y padres de familia actúen integradamente para lograr así, los propósitos que se han impuesto en la escuela?
Sí _____ No _____
31. Como director, ¿evalúa la efectividad de los propósitos en la medida que satisfagan las necesidades sociales en su institución escolar?
Siempre _____ A veces _____ Pocas veces _____
32. ¿Considera usted que la evaluación es una función necesaria de la administración?
Sí _____ No _____

33. A su juicio, la evaluación debe darse:

Permanentemente _____ Inicial _____ Intermedia _____ Final _____
 Todas las anteriores _____

34. ¿Considera usted que la evaluación que se realiza en la institución que dirige tiende a controlar y hacer cumplir las normas y reglamentos, como muestra principal de su labor?

Sí _____ No _____

35. ¿Considera usted el enfoque de sistema para ver sus actividades dentro de la institución escolar como un todo?

Sí _____ No _____

36. Señale las actividades que debe considerar para evaluarlas tomando el enfoque de sistema

Alumno	_____
Personal docente	_____
Currículo	_____
Metodología empleada por el docente	_____
Aspecto técnico docente	_____
Aspecto administrativo	_____
Recursos materiales	_____
Recursos financieros	_____
Evaluación	_____
Comunidad	_____
Padres de familia	_____
Otras instituciones	_____
Supervisión	_____
Control	_____

37. ¿Considera usted que las funciones del director de una escuela se enmarcan en:

Tomar decisiones	_____
Dar orientaciones	_____
Coordinar el trabajo que se realiza en la escuela	_____
Supervisar el trabajo que realiza el docente fuera del aula	_____
Supervisar el trabajo que se realiza en la escuela	_____
Evaluar el personal docente en el desempeño de su clase diaria	_____
Evaluar el trabajo que se realiza en la institución escolar	_____

38. Usted, como director, ¿cuáles funciones considera necesarias para lograr los objetivos propuestos en el ámbito escolar?

Planeación _____ Organización _____ Control _____ Evaluación _____

39. ¿A qué respuestas llegaría usted al evaluar las diferentes acciones en su desempeño como director:

- Como debe ser la calidad de trabajo que debe darse _____
 La calidad de trabajo se lleva a cabo en diversas formas _____
 El tiempo previsto para el trabajo que se efectúa en la escuela _____
 Los costos económicos son adecuados o no para la escuela _____

40. Como director de escuela, ¿estima como necesaria e importante la auto evaluación?

Sí _____ No _____

41. ¿Considera usted que los resultados de la operación total de la institución escolar se puede identificar a través de:

Control _____ Evaluación _____

42. ¿Considera usted que la comunidad debe participar conjuntamente con la escuela?

Sí _____ No _____

43. ¿Considera importante que el director evalúe la participación de la comunidad en las actividades que realiza la escuela?

Sí _____ No _____

44. ¿Comparte usted, como director de la escuela, la idea de que la participación de los padres de familia en el proceso de toma de decisiones en la escuela lleva a sus hijos a realizar mejor los trabajos escolares?

Sí _____ No _____

45. ¿Considera usted que una participación estructurada, basada en funciones y responsabilidades operativas, facilita la labor del director de la escuela?

Sí _____ No _____

46. ¿Considera usted la supervisión como sinónimo de evaluación?

Sí _____ No _____

47. ¿Considera usted que el evaluar a los docentes y a otro personal en su escuela, le permitirá conocer la realidad de lo que acontece en la institución escolar?

Sí _____ No _____

48. ¿Considera usted importante la supervisión como la acción que lo va a habilitar para la evaluación de todos los elementos y factores que intervienen en el contexto de su escuela?

Sí _____ No _____

49. Como director de escuela y en su función de evaluar las acciones de su gestión administrativa, ¿se limita a constatar la medida en que se cumplen las disposiciones y orientaciones dadas por usted?

Sí _____ No _____

50. ¿Considera usted que la evaluación implica emitir juicios de valor?

Sí _____ No _____

51. ¿La evaluación que usted realiza en la institución escolar le permite seleccionar hechos significativos?

Sí _____ No _____

52. ¿Con qué aspectos tienen que ver los hechos significativos que usted selecciona al llevar a cabo la evaluación?

Ambiente escolar	_____	Conducta del alumno	_____
Rendimiento académico	_____	Conducta del docente	_____
Desempeño del docente	_____	Participación del alumno	_____
Actividades co-curriculares	_____	Iniciativas del docente	_____
Disciplina escolar	_____	Infraestructura escolar	_____
Actualidad educativa	_____	Innovaciones	_____
Capacitación y perfeccionamiento del personal docente	_____		
Rendimiento académico de los alumnos	_____		
Coordinación con otras instituciones	_____		
Metodología utilizada por los docentes	_____		

53. ¿Considera usted que un control adecuado de las diferentes actividades en el contexto escolar, facilita la evaluación?

Sí _____ No _____

54. La evaluación que usted realiza en su escuela está en relación con:

Desarrollo del programa por el docente	_____
Recursos audiovisuales	_____
Revisar los textos que utilizan los alumnos	_____
Estimular el uso de biblioteca (si existe)	_____
Mantenimiento de la infraestructura escolar	_____

55. ¿Considera usted que la evaluación es determinante para decidir las acciones que se deben seguir?

Sí _____ No _____

56. ¿Considera usted que la evaluación solo es competencia del director de la escuela?

Sí _____ No _____

57. ¿Comparte usted la idea que el proceso de evaluación involucre a los padres de familia?

Sí _____

No _____

58. ¿En qué consiste la evaluación que usted realiza en la escuela?

Explique: _____

59. ¿A cuál de las funciones que desempeña usted como director de la escuela le da prioridad?

Explique: _____

Muchas Gracias.

ANEXO Nº 11**Cuestionario**

ENTREVISTA A LA PROFESORA ELSA DE NÚÑEZ, DIRECTORA REGIONAL DE EDUCACIÓN DE VERAGUAS.

1. ¿Qué significado tiene para usted la evaluación como un proceso inherente en el desempeño de las funciones de un Director de una institución escolar?
2. ¿Qué opinión le merece a usted la evaluación que realiza un Director de escuela primaria?
3. ¿Qué ámbito de acción debe tener la evaluación como una de las funciones que desempeña un Director de escuela?
4. ¿Qué objetivos propondría usted que deben considerarse en la labor de todo director de escuela primaria?
5. ¿En qué consiste la evaluación que realiza el Director de escuela primaria de la Provincia de Veraguas?

ANEXO Nº 12**Cuestionario**

ENTREVISTA AL PROFESOR PLINIO DONOSO, SUB-DIRECTOR REGIONAL DE EDUCACIÓN DE VERAGUAS.

1. **Considera usted importante la evaluación como una de las funciones que desempeña un Director de escuela?**
2. **¿Qué significado tiene para usted la evaluación institucional?**
3. **¿Qué ámbito de acción debe tener la evaluación como una de las funciones del Director en su gestión administrativa?**
4. **¿Conoce usted en qué consiste la evaluación que realiza el Director de escuela primaria?**
5. **¿Cómo relaciona usted la evaluación con la toma de decisiones en la gestión administrativa del Director de escuela?**

ANEXO Nº 13

ENTREVISTA A LA PROFESORA ELSA DE NÚÑEZ, DIRECTORA REGIONAL DE EDUCACIÓN DE VERAGUAS.

P. ¿Qué significado tiene para usted la evaluación como un proceso inherente en el desempeño de las funciones de un Director de una institución escolar?

R. Consideramos que la evaluación como proceso es indispensable para que el director de una institución escolar pueda comprobar el logro de los objetivos, además para que, sobre la marcha, vaya orientando oportunamente y haciendo los correctivos necesarios para la efectividad del proceso educativo.

P. ¿Qué opinión le merece a usted la evaluación que realiza un Director de escuela primaria?

R. Los directores de las escuelas primarias realizan una evaluación muy superficial, se dedican más a los asuntos administrativos y, la supervisión y evaluación del C.M. en los aspectos técnicos-docentes es muy débil.

P. ¿Qué ámbito de acción debe tener la evaluación como una de las funciones del rol que desempeña un Director de escuela?

R. Un ámbito de acción completo, donde se evalúen todos los aspectos y componentes del currículum.

P. ¿Qué objetivos propondría usted que deben considerarse en la labor de todo director de escuela primaria?

R. Orientar continua y oportunamente la ejecución del Currículum

- Aplicar la evaluación como proceso.
- Unificar la comunidad educativa.
- Proyectar efectivamente la escuela a la comunidad.
- Utilizar los recursos humanos y materiales con que cuenta la comunidad.

P. ¿En qué consiste la evaluación que realiza el Director de escuela primaria de la Provincia de Veraguas?

R. El director de escuela primaria en la Provincia de Veraguas, en su mayoría, evalúan con acciones como:

- Revisión de los planes de trabajo.
- Visitas esporádicas al aula.
- Control de actividades en que participa el docente.
- La evaluación con el modelo G a fin de año, formato que debe cambiarse, ya que no responde a lo que verdaderamente se debe evaluar, además las ponderaciones son ineficaces.

ANEXO Nº 14

ENTREVISTA AL PROFESOR PLINIO DONOSO, SUB-DIRECTOR REGIONAL DE EDUCACIÓN DE VERAGUAS.

P. Considera usted importante la evaluación como una de las funciones del rol que desempeña un Director de Escuela?

R. Naturalmente que la evaluación debe ser una de las funciones principales que realiza el director de escuela. La evaluación debe ser a nivel general, y a cada uno del personal de su institución.

P. ¿Qué significado tiene para usted la evaluación institucional?

R. La evaluación institucional es de suma importancia, ya que ella reflejará el grado de calidad de trabajo y permitirá corregir algunas fallas existentes.

P. ¿Qué ámbito de acción debe tener la evaluación como una de las funciones del Director en su gestión administrativa?

R. El director deberá evaluar aspectos administrativos, tareas docentes, así como el resultado final de todo el trabajo realizado en su escuela; y el grado de integración entre los diferentes elementos de la comunidad educativa.

P. Conoce usted en qué consiste la evaluación que realiza el Director de escuela primaria?

R. La evaluación que realiza el director de la escuela primaria es, sobre todo, administrativa y técnico-docente evaluando aspectos del desempeño y del grado de cumplimiento con las disposiciones administrativas.

P. Cómo relaciona usted la evaluación con la toma de decisiones en la gestión administrativa del Director de escuela?

R. Necesariamente para poder tomar algunas decisiones hay que tener un panorama general, sobre los efectos fuertes y las debilidades del centro escolar. Teniendo una evaluación sobre la calidad del trabajo realizado, tendrá que gestionar algunas acciones que mejoren o mantengan el grado de exigencia deseado.

ANEXO Nº 15

Nº: _____

MODELO "G"
AÑO ESCOLAR DE: _____

REPÚBLICA DE PANAMÁ MINISTERIO DE EDUCACIÓN SECCIÓN DE ESTADÍSTICA, PERSONAL Y ARCHIVOS

INFORME CONFIDENCIAL SOBRE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE LOS EDUCADORES

Nombre Completo (Apellidos, Nombres)

Lugar donde Trabaja

Cargo que Desempeña

Provincia Escolar

DÍAS AUSENTES _____ TARDANZAS _____ Nº DE VISITAS _____

ASPECTOS	APRECIACIÓN	SÍNTESIS DE LA LABOR REALIZADA Y RECOMENDACIONES
I Interés del Educador en su propio Perfeccionamiento		
II Habilidad en la Aplicación del Programa.		
III Interés en Conocer y Ayudar al Alumno		
IV Influencia del Educador en la Comunidad		
V Cumplimiento de Disposiciones Administrativas.		
VI Capacidad para Dirigir, (sólo para el Personal Directivo)		
VII. Total de Puntos		

Fecha

(Firma del Funcionario Responsable)

(a la vuelta)

ANEXO Nº 16**GLOSARIO**

Evaluación: Relacionado con el hecho de juzgar el valor de algo. Uso de criterios y pautas para valorar la medida en que las situaciones pueden llegar a ser exactas, efectivas y satisfactorias.

Evaluación educativa: proceso dirigido a comprobar el grado de eficacia y calidad de todo los elementos que convergen en la realización del hecho educativo.

Administración: ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas para alcanzar propósitos.

Administración Escolar: proceso para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes tendentes a buscar el cumplimiento de las instituciones escolares.

Administrador de escuela: Profesional de la educación que ejerce funciones administrativas encaminadas a mejorar la docencia, la investigación y otras dimensiones propias del sistema educativo.

Control: Seguimiento para verificar las operaciones que se llevan a cabo en la institución escolar para comprobar las metas, planes y tomar la acción correctiva.

Comunidad Educativa: Se concibe como la escuela en donde se integran y participan padres de familia, directivos, docentes, alumnos en un verdadero diálogo.

Coordinación: Forma de integrar las actividades en función de objetivos y nace de la diversidad de funciones en la institución escolar.

Sistema Educativo: Conjunto de instituciones dedicadas a la educación que guardan una interacción en su estructura de organización.

Política Educativa: Es la dirección que establece el gobierno mediante determinaciones que sirven, en conjunto, de orientaciones a las actividades, planes y programas que deben cumplir las organizaciones e instituciones del sector educativo.

Aspecto Administrativo: Ambiente físico y didáctico del aula, manejo de documentos, cumplimiento de las disposiciones administrativas.

Director: administrador de la institución escolar.