

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y  
SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN  
(I.C.A.S.E.)**

**ADMINISTRACIÓN DE LAS ESCUELAS CON AULAS MULTIGRADOS EN  
LA PROVINCIA DE VERAGUAS (1995-1996)**

**ROSA EDILMA RUJANO DE ATENCIO  
JOB CELSO RUJANO ESCOBAR**

**TESIS PRESENTADA COMO UNO DE  
LOS REQUISITOS PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE MAESTRO EN DESARROLLO  
DE SISTEMAS EDUCATIVOS CON  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
DE LA EDUCACIÓN**

**PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ**

TM

18 OCT 1999


## HOJA DE APROBACIÓN

Esta tesis ha sido aceptada en su presente forma por la coordinación del PROGRAMA DE MAESTRIA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS CON ESPECIALIZACIÓN EN: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, y aprobada por el comité asesor de los estudiantes como requisito parcial para optar el grado de:

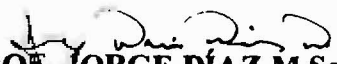
### MAGISTER SCIENTIAE

#### COMITÉ ASESOR

  
DR. JUAN BOSCO BERNAL PH. D  
ASESOR


  
PROF. ILSA P. DE OCHOA M.Sc.  
MIEMBRO DEL JURADO

  
PROF. JORGE DÍAZ M.Sc.  
MIEMBRO DEL JURADO

  
PROF. JORGE DÍAZ M.Sc.  
COORDINADOR DEL PROGRAMA

DR. FILIBERTO MORALES P.HD  
DIRECTOR DEL I.C.A.S.E.

  
Rosa Edilma Rujano de Atencio  
Candidata

  
Job Celso Rujano Escobar  
Candidato

Obs del Autor

319367

## **DEDICATORIA**

A mi querida madre Magdalena E. de Rujano, a mi esposo Lázaro Atencio, a mis hijas Melinda, Dayra y Edelmira, a mis hermanos, sobrinos y demás familiares que, con su sacrificio y apoyo permanente, me han inspirado y estimulado para ser hoy lo que soy

ROSA EDILMA

A mi querida madre Magdalena E. de Rujano, a mi esposa Oneyda R. de Rujano, a mis hermanos, sobrinos y demás familiares, quienes se desprendieron de largas horas de convivencia, pero, que con su aliento y entusiasmo, culminara y llegara a ser hoy lo que soy

JOB CELSO

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios todopoderoso, Señor y creador nuestro, gracias infinitas por la oportunidad que nos regalas de culminar con éxitos la meta trazada.

Al Dr. Juan Bosco Bernal, quien, en todo momento, estuvo dispuesto a brindarnos sus conocimientos, su experiencia y todo tipo de información actualizada acerca del tema en estudio.

A la profesora Ilsa de Ochoa, quien, con desprendimiento y entusiasmo, siempre nos brindó la orientación científica, oportuna y estimulante, ya que no escatimó esfuerzos para atendernos directa o indirectamente.

A la Dra Martina A. de Castillo por su apoyo solidario y sus palabras de aliento para culminar este estudio

## TABLA DE CONTENIDOS

	<b>PÁGINA</b>
HOJA DE APROBACIÓN.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
INDICE DE CUADROS.....	VII
INDICE DE GRÁFICAS.....	VIII
INDICE DE DIAGRAMAS.....	IX
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	1
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>I. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>5</b>
1 1 Antecedentes del Problema.....	6
1.2. Importancia y justificación del Problema.....	8
1 3 Planteamiento del Problema.....	10
1 4 Objetivos de la Investigación.....	11
1 5 Alcance y Limitaciones.....	12
1 6. Definición de términos básicos.....	13
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2 1 La administración y su importancia en la educación.....	22
2 1 1. La administración.....	23
2 1.1 1. Conceptualización.....	24
2.1.1.2. Funciones de la administración.....	29
2 2 La Administración Educativa.....	39
2 2 1 La Administración de las Instituciones Educativas.....	46
2 2 1 1. La Institución Educativa como parte de un sistema.....	47
2 2.2 La Administración de la Educación Panameña.....	49
2 2 3 La Administración y la Gestión Educativa.....	58
2 3. La Escuela con Aulas Multigrados.....	60
2 3 1 Conceptualización y características.....	68
2 3 2 Funcionamiento de la Escuela con Aulas Multigrados.....	73
2 3.3. Metodología utilizadas en la Escuela con Aulas Multigrados.....	76
2 3.4. Los problemas de las Escuelas con Aulas Multigrado.....	79
2.3.5. Las Escuelas con Aulas Multigrados en la Provincia de Veraguas.....	85
2.4. El Director de Escuela con Aulas Multigrados.....	90
2.4 1. El Rol del Director.....	92
2 4.2. La gestión que realiza el docente-director.....	100
<b>III. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>104</b>
3 1 Hipótesis.....	105

3.2. Definición de Variables .....	108
3.3. Población y Muestra .....	109
3.4. Instrumentos utilizados. ....	117
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.</b> .. . . .	<b>118</b>
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b> .. . . .	<b>139</b>
<b>VI. PROPUESTA.</b> .. . . .	<b>148</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>166</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>174</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

NÚMEROS	TÍTULOS	PÁGINAS
1	Modelo del Plan Multigrados. Plan diario	77
2	Total de docentes según tipo de escuela y número de grados	88
3	Algunas técnicas útiles en la gestión institucional participativa.	93
4	Variables según el número del cuadro correspondiente.	119
5	Planeación y gestión educativa.	120
6	Organización y gestión educativa	121
7	Dirección y gestión educativa.	122
8	Coordinación y gestión educativa.	123
9	Control y gestión educativa	124
10	Administración y formación o capacitación.	128
11	Dirección y participación de los docentes en la elaboración de planes y proyectos.	130
12	Coordinación y participación de los docentes en la elaboración de planes y proyectos	131
13	Control y participación de los docentes en la elaboración de planes y proyectos.	132
14	Tipo de escuela y realidad situacional.	133
15	Labor administrativa y Tiempo dedicado a las funciones administrativas	135
16	Resumen de la Propuesta	165

**ÍNDICE DE GRÁFICAS**

<b>NÚMEROS</b>	<b>TÍTULOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
1	Escuelas Multigrados en la Provincia de Veraguas según porcentaje de existencia.	86
2	Escuelas con Aulas Multigrados en la Provincia de Veraguas según distrito.	87

**ÍNDICE DE DIAGRAMAS**

<b>NÚMEROS</b>	<b>TÍTULOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
1	Modelo de Administración para las Escuelas con Aulas Multigrados	151
2	Características del Modelo de Administración propuesto para las Escuelas con Aulas Multigrados.	157
3	Perfil del director de Escuela con Aulas Multigrados.	163

## RESUMEN

Desde que se establecieron los centros educativos, se originó la Administración de Escuelas con Aulas Multigrados, en la provincia de Veraguas, dirigidos por un docente-director. El esfuerzo y dedicación que ellos invierten en un entorno social de concentraciones humanas mínimas, aisladas, dispersas, de pobreza y extrema pobreza; la responsabilidad de atender hasta 6 grados, nos motivó a estudiar el proceso administrativo, pues involucra toma de decisiones oportunas y certeras para lograr los objetivos planteados y una educación eficiente, eficaz y de calidad. Además, existía un interés notorio de las autoridades educativas nacionales, con apoyo y financiamiento de organismos internacionales (UNESCO), de estudiar esta situación. Para realizar esta investigación se utilizó el método descriptivo-exploratorio, planteando una hipótesis conceptual, cinco estadísticas, una variable independiente, una dependiente y diez intervinientes. La población estuvo constituida por 413 escuelas; la muestra, por 100 directores y 112 docentes. La selección fue estructurada a través de un muestreo sistemático y uno estratificado. Dada la naturaleza de la investigación, se utilizó el estadístico chi cuadrado, el paquete estadístico EPI-INFO 6 y un nivel de confianza de 5% con sus respectivos grados de libertad. Según el estudio, los docentes directores no ejecutan las funciones de planeación ni organización, administran empíricamente, no les dan participación a los docentes en la elaboración de planes y proyectos y le dedican menos tiempo a las funciones administrativas. Se observó que, si inflúa la realidad situacional y el tipo de escuela, producto de lo cual son las emigraciones de algunos miembros de las comunidades donde estaba ubicada la escuela. Además, un alto porcentaje de docentes-directores laboran sin fondos económicos. Finalmente, para superar las situaciones antes descritas, se concluye con un modelo de administración para ser aplicado a las Escuelas con Aulas Multigrados.

## ABSTRACT

Since the educational centers were established, the administration of the multigrades schools became part of the school administration in Veraguas province. The encouragement and dedication that the teachers invest in the social environment- diverse human groups, isolated and spread groups, poor people, extreme poor groups and two to six simultaneous grades—motivated us to study the administrative process since it involves adequate and appropriate decisions in order to reach the intended objectives, as well as an efficient and effective high quality education all over the province and the country. The population was formed by 413 schools, and the sample was constituted by 100 principals and 112 teachers in service. The selection was structured through a systematic and stratified method. Due to the nature of this study, it was necessary to use a CHI2, the EPI-INFO 6 statistical package and a level of 5% of reliability. According with the study, teachers and principals do not carry out neither the planning nor the organization tasks, they administrate in an empirical way, also, they do not give the teachers the opportunity to make effective plans and projects and they spend less time to the administrative duties. It was noticed that the type of school and the environment influenced, due to the emigration of some members of the communities where the schools were located. Additionally, a high percentage of teachers work without economical funds. Concluding, to overcome the problematic situation mentioned before, this work is conclude with a model of administration feasible to be applied in the Multigrades Schols.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación presenta la administración de las Escuelas con Aulas Multigrados en la Provincia de Veraguas, porque es el área geográfica con el mayor número de estos centros educativos, en los que un maestro tiene bajo su responsabilidad varios grados.

Es muy notoria la existencia de las Escuelas con Aulas Multigrados, particularmente las de 2 y 3 docentes, conocidas como bidocentes y tridocentes respectivamente. Mientras que suele llamársele Escuela Unigrado al centro educativo que consta de un sólo docente.

El origen de estos centros educativos se remonta a los inicios de la República, su práctica educativa es muy especial, pues su administración la realiza un maestro que también ejerce la función de docente. Cabe señalar que, en Panamá, existen 2,705 Escuelas con Aulas Multigrados, de ellas, 413 están ubicadas en la Provincia de Veraguas.

Ante esta realidad, nos cuestionamos cómo se puede ayudar al docente para que, cumpliendo su función de docencia, administre científicamente su escuela.

La administración de las Escuelas con Aulas Multigrados cobra relevancia, cuando las autoridades educativas nacionales, así como los organismos internacionales de apoyo como UNESCO, se interesan en la gestión educativa que realiza el docente.

director y, sobre todo, cuando la Ley 34 Orgánica de Educación estructura la Educación Básica General hasta el 9º.

La gestión educativa en la Escuela con Aulas Multigrados debe ser, pues, una acción descentralizada, de concertación y de participación de todos los actores, maximizando recursos técnicos y electrónicos en pro de un desarrollo técnico-pedagógico y técnico-administrativo eficiente y eficaz, que nos estimule y motive a indagar cómo se da este proceso de administración en estas escuelas. El interés por conocer el desarrollo de esta gestión ha sido el motor para llevar a cabo este estudio de investigación

El presente trabajo consta de tres grandes capítulos, también de presentación y análisis de resultados, conclusiones, recomendaciones, propuestas, bibliografía y anexos.

En el primer capítulo se encuentra el marco de referencia, donde se analizan los antecedentes, la importancia y el planteamiento del problema: los objetivos, alcance y limitaciones del mismo

El segundo contiene los supuestos teóricos o literatura relacionada con los procesos administrativos y las Escuelas con Aulas Multigrados, que se estudian bajo los títulos: La Administración y su importancia en la educación, la administración educativa La Escuela con Aulas Multigrados, y el Director de Escuela con Aulas Multigrados.

El tercero muestra los aspectos metodológicos: hipótesis, las variables, población y muestra y los instrumentos utilizados.

La lectura y análisis de cada uno de estos capítulos, así como del resto del estudio, puede ser un primer acercamiento al arduo trabajo del educador de la Escuela con Aulas Multigrados. De esta manera, le permite ser conocedor de su experiencia como docente y administrador. Por ello, lo invitamos a que comparta con los autores los resultados encontrados, los cuales esperamos sirvan de base para estudios más profundos en beneficio de la población panameña.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO DE REFERENCIA**

### 1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:

El ascenso vertiginoso de las Escuelas con Aulas Multigrados, a nivel nacional, es ocasionado por múltiples y complejos factores, tales como la dispersión de la población del área rural, las condiciones socioeconómicas de las familias, la emigración de los pobladores hacia el área urbana, la ausencia de los servicios básicos, la carencia de estímulos hacia la producción y la deserción de los niños que se incorporan a los campos de trabajo para ayudar a sus familias, todo esto ha influido, principalmente en la población infantil. Sin embargo, instituciones educativas gubernamentales y no gubernamentales preocupados por esta situación, luchan por hacerle frente y brindarle a estos estudiantes una educación integral

La UNESCO, conjuntamente con el Ministerio de Educación (ME), el Centro Regional Universitario de Veraguas (C.R.U.V.) y la Escuela Normal Superior Juan Demóstenes Arosemena (E.N.S.J.D.A.), interesados por el alto índice de Escuelas con Aulas Multigrados existentes en Panamá (2705), desarrollan el proyecto “Cátedra Aula Multigrados” y, además, promueven la investigación sobre el tema para fundamentar científicamente el trabajo que se realice al respecto. Esta realidad situacional, agregada al interés demostrado por las instituciones antes mencionadas, crean expectativas, especialmente porque Veraguas es la provincia con mayor número de Escuelas con Aulas Multigrados (413), hecho ante el cual, todos debemos jugar un papel protagónico

**Como veragüenses, preocupados por esta situación y conscientes de que la Escuela con Aulas Multigrados es un fenómeno complejo, ya que por la influencia de varios factores: concentraciones humanas, mínimas, aisladas y dispersas en un medio**

geográfico de extrema pobreza tanto económica como cultural, disminuyen considerablemente la matrícula, situación que obliga al docente a atender varios grados, como es el caso específico de algunas en donde 24 docentes atienden 4 grados, 26 docentes atienden 5 grados y 31 docentes trabajan con los 6 grados, entre otros. Ello implica que, este docente multigrados ejerce, no sólo funciones docentes, sino de director, administrador, supervisor, comunicador, etc., lo cual incide en la capacidad administrativa para atender las actividades de gestión técnico-docente, e influye directamente en la calidad del proceso educativo.

En cuanto a las funciones de director, el Doctor Fernando Villalobos S.<sup>1</sup> consultor de UNESCO para la República de Panamá, en entrevista realizada el día 9 de agosto de 1996, a las 3 p m., en la Provincia de Veraguas; nos explica que, “el maestro de hoy no se forma para ejercer funciones de director, sino técnico-docentes, y que las prácticas que realizan en Escuelas con Aulas Multigrados deben efectuarse en áreas donde el maestro conviva realmente con los padres de familias, grupos organizados, etc., confrontando de esta manera experiencias de aprendizajes inherentes a la docencia en este tipo de aulas. Señala, además, que uno de los problemas de los docentes-directores de estas escuelas es la falta de planificación de metas, estrategias, planes, etc. función ésta que es propia de todo proceso administrativo”

Es necesario tener presente que la administración es un proceso complejo que involucra toma de decisiones oportunas, veraces y certeras, para alcanzar los objetivos y

---

<sup>1</sup> Entrevista al Dr. Fernando Villalobos S., Consultor de la UNESCO para la República de Panamá, celebrada el día 9 de agosto de 1996

metas establecidas con mayor eficiencia y eficacia a menor costo y con los recursos disponibles del sistema educativo. Recordemos que, en las funciones de todo administrador se incluyen planeamiento, organización, dirección, coordinación y control, lo que no es fácil de ejercer en este tipo de escuela

Al llevar a cabo este trabajo de investigación, se han enfrentado algunas limitaciones, la primera es que después de realizar un estudio minucioso respecto a estas investigaciones, se pueden afirmar que no existen en Panamá estudios similares sobre la administración de las Escuelas con Aulas Multigrados. Sin embargo, en el ámbito internacional se encuentran estudios al respecto en los hermanos países de Costa Rica, (dedicado exclusivamente a la escuela unidocente); Nicaragua, (denominada escuela única) y Colombia (como escuela nueva).

## **1.2. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:**

Referida a la institución educativa, la administración adquiere especial importancia, ya que implica funciones de orientación y coordinación de la planificación y programación conduciendo la ejecución, control y evaluación de la utilización de los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades educativas que satisfagan las necesidades del educando o estudiante

Con lo expresado anteriormente, cobra mayor relevancia, la gestión educativa de las Escuelas con Aulas Multigrados, ante el reto que debe afrontar, cuando en la Ley 34 Orgánica de Educación, se estructura la Educación Básica General hasta el 9º, razón que

justifica la urgencia de elaborar un estudio científico sobre la gestión educativa que ejecuta el docente multigrados en la Provincia de Veraguas, ya que ello incide directamente en los resultados educativos que se obtengan y que se concretizan en los alumnos.

Con este estudio de investigación, se pretende analizar la situación administrativa de las Escuelas con Aulas Multigrados, para que, según los resultados obtenidos, se elabore una propuesta de gestión educativa para este tipo de escuelas

El docente que administra estas escuelas cumple la doble función de administrar y practicar la docencia paralelamente; en cuanto a la administración, la realiza frecuentemente sin la capacitación, actualización requerida y sin los apoyos indispensables, lo que hace suponer que, influye desfavorablemente, ya que limita la capacidad de su gestión

Mediante esta investigación será posible estudiar cómo se afecta el proceso administrativo en una Escuela con Aulas Multigrados, cuando el director es un docente en ejercicio, quien debe ser, también, responsable de la administración eficiente de su escuela.

Esperamos demostrar que algunas funciones clásicas del proceso administrativo no se cumplen y poder, así, elaborar una propuesta de gestión educativa que mejore el funcionamiento de dichas escuelas y asegure un producto óptimo promoviendo aprendizajes de calidad

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Esta investigación titulada: La Administración de las Escuelas con Aulas Multigrados en la Provincia de Veraguas, pretende concretamente identificar cómo se realiza el proceso de administración de estas escuelas. Por esta razón, se profundizaría en el rol del Director de este tipo de escuela, en la cual el docente tiene que atender dos, tres, cuatro, cinco y hasta los seis grados de la Escuela. A este hecho se une el tema central que origina la presente investigación, y es el trabajo del Administrador de la Escuela que también ejerce la función docente en su propia escuela.

Partimos del supuesto de que la función de gestión y administración de la Escuela con Aulas Multigrados, es un proceso educativo que está condicionado por múltiples variables que impiden o viabilizan la propia gestión. Por otra parte, se considera la administración de la Escuela con Aulas Multigrados, de suma importancia, ya que es a través de ella que se facilita la labor de enseñanza al alumno; la participación de la comunidad y la relación con otras escuelas e instancias jerárquicas del propio sistema educativo

Atendiendo a lo anteriormente planteado, se enuncia el problema que origina estas inquietudes y que son la razón de ser de este estudio a través de las siguientes interrogantes: ¿Cómo se administra la Escuela con Aulas Multigrados?, ¿Cómo realiza el docente-director la gestión educativa?, ¿Le queda tiempo al director para realizar el proceso administrativo, ejerciendo la función docente?, ¿Cuenta este director con las herramientas técnicas adecuadas y las competencias especializadas para realizar

eficazmente su gestión? y ¿Cuáles son las principales variables que intervienen en la administración de la institución escolar ?.

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

##### **a) Objetivos generales:**

- ⊙ Elaborar un diagnóstico integral sobre las características socioeducativas, técnico docente, administrativas y psico-sociales de las Escuelas con Aulas Multigrados en la provincia de Veraguas
- ⊙ Analizar la práctica administrativa que ejercen los docentes de Escuelas con Aulas Multigrados en su rol de director
- ⊙ Presentar una propuesta de gestión administrativa que permita mejorar el funcionamiento de las Escuelas con Aulas Multigrados y, consecuentemente, promover mayores aprendizajes en aquellos niños que acceden a ellas

##### **b) Objetivos Específicos:**

- ⊙ Realizar un diagnóstico de la Escuela con Aulas Multigrados, a fin de obtener una visión clara de la realidad de esta institución educativa
- ⊙ Analizar los fundamentos teóricos básicos de la Administración escolar en Escuela con Aulas Multigrados.
- ⊙ Explicar las funciones técnico-pedagógicas que ejecuta la Escuela con Aulas Multigrados.
- ⊙ Analizar el componente psico-social en que se desarrolla la escuela

- ⊙ Analizar desde los distintos enfoques de gestión administrativa, la forma de administrar las Escuelas con Aulas Multigrados de la Provincia de Veraguas.
- ⊙ Presentar una propuesta de gestión educativa aplicada a las Escuelas con Aulas Multigrados

### 1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES:

En este proyecto de investigación, se pretende estudiar la administración de las Escuelas con Aulas Multigrados de la Provincia de Veraguas en todas sus dimensiones (socio-económicas, técnico-pedagógicas, administrativa y psico-sociales) durante el periodo 1995-1996

Queremos plantear, por anticipado, que una de las limitantes encontradas, además de la carencia de bibliografía, es la situación en que se encuentran éstas escuelas: en su mayoría, son escuelas pequeñas, con escasos recursos materiales y equipamiento, carentes de infraestructura física adecuada. Igualmente, están ubicadas en comunidades rurales, dispersas, marginadas, en condiciones de pobreza y extrema pobreza, situación ésta que desencadena una serie de factores que afectan considerablemente a la institución educativa

Por lo antes expuesto, se cree oportuna la realización de esta investigación como aporte a los estudios que se realizan en la Provincia de Veraguas sobre la Educación Multigrado, de igual manera, sus resultados pueden extrapolarse a las diferentes provincias de la región, pues la situación es similar en toda la República de Panamá.

## 1.6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:

A continuación presentamos algunos términos básicos que se utilizarán en este estudio.

- **Actores educativos:** Recurso humano (docentes, alumnos, padres de familia, organizaciones comunitarias, etc.) que directa o indirectamente participan o se involucran en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje.
- **Administración del currículum:** Es el proceso a través del cual se pone en marcha el currículum, controlar su ejecución y evaluarlo, acciones éstas que pueden ser consideradas tanto a nivel institucional (macro), como a nivel de aula (micro). La administración del currículum se sistematiza en tres fases o etapas que son: la investigación, el desarrollo, las metodologías y las estrategias
- **Aprendizaje de Calidad:** Son aprendizajes que tienden a ser relevantes, pertinentes, significativos y funcionales, es decir, aprendizajes que permiten satisfacer necesidades, intereses y expectativas de los sujetos, que expresa la coherencia que debe lograrse entre objetivos y situaciones de aprendizajes; aprendizajes, que motivan al sujeto que aprende y le da sentido a lo que aprende y que tienen aplicabilidad en situaciones concretas
- **Calidad de la Educación:** Concepto relativo, dinámico y multidimensional en el que influye el contexto sociocultural y natural, la cultura institucional, el currículum, el personal docente, la dirección, los textos y otros recursos de aprendizajes, en el que se debe promover y articular las tres áreas, considerar los

procesos y resultados intermedios y coadyuvantes, en diversos grados, de aprendizajes y no del producto, y tomar en cuenta los ámbitos técnico-pedagógicos, administrativos y psico-sociales. En otras palabras, la Calidad de la Educación se hará evidente en la medida que se fusionen, que se unifiquen la calidad, la pertinencia y la equidad educativa

- **Comunicación:** Las formas de circulación de la información dentro de la organización para el logro de sus objetivos. Es el arte de desarrollar y lograr un entendimiento entre las personas; es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más persona y que el uso adecuado es esencial para lograr una efectiva relación.
- **Comunicación externa:** Se refiere al intercambio de información con su entorno que utiliza la institución educativa como sistema abierto.
- **Comunicación interna:** Tipo de comunicación que practica la organización educativa y que permite a todos sus actores compartir inquietudes, necesidades, problemas y objetivos del centro, identificarse con ellos y sentirlos como propios
- **Comunidad rural** Localidad que cuenta con menos de 1,500 habitantes y que tiene las siguientes características: no existe el servicio de luz eléctrica, no existe acueducto público, carencia de un sistema de alcantarillado y calles pavimentadas, no cuenta con facilidades para la asistencia a colegios secundarios, establecimientos comerciales, centros sociales y recreativos y aceras.

- **Curriculum:** Conjunto de elementos, sujetos y procesos que interactúan de manera dinámica para el logro de aprendizajes de calidad. Es un proceso dinámico que permite integrar la cultura sistematizada y cotidiana considerando las realidades, necesidades, problemas e intereses del sujeto y su entorno socio-cultural, natural, político y económico considerando su relevancia y pertinencia en el nivel institucional, local, regional y nacional
- **Desempeño del director** Conductas y manifestaciones del comportamiento del director en el ejercicio de su gestión
- **Diagnóstico:** Conocimiento científico y crítico que se genera con la participación de todos, sobre el contexto sociocultural y natural, la organización y funcionamiento del centro, así como de alumnas y alumnos, para fundamentar las decisiones, el plan institucional y adecuar el currículum
- **Director de Escuela con Aulas Multigrados:** Sujeto estratégico para lograr resultados de calidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje y que además es docente de uno o más grados
- **Director.** Sujeto estratégico para lograr resultados de calidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje
- **Docente:** Sujeto que practica la docencia.
- **Formación docente:** Es el proceso continuo de preparación de los profesionales para ejercer la docencia. Incluye el diseño, ejecución, evaluación y ajuste permanente de estrategia de intervención adecuadas para la enseñanza de saberes a sujetos específicos en contextos determinados.

- **Eficacia:** Se refiere al logro de los objetivos y metas propuestos en la institución educativa o de los programas en el tiempo estipulado
- **Eficaz:** Activo, que logra el efecto deseado.
- **Eficiencia:** Se asocia al cumplimiento de los planes, proyectos, fines y objetivos en términos y plazos establecidos. Se vincula a la pertinencia, relevancia, actualización, y utilidad social de los aprendizajes que logran los alumnos por su paso por el sistema. Se refiere a los costos utilizados en lograr los resultados. Se hablará de mayor eficiencia cuando en igualdad de resultados cualitativos y cuantitativos el costo es menor y viceversa. Se trata de alcanzar lo óptimo en un mínimo de tiempo, recurso y esfuerzo
- **El aula multigrado:** Es una modalidad en la cual un maestro atiende en forma simultánea dos o más grados, apoyándose en técnicas de conducción directa o indirecta. Además a este maestro se le puede llamar maestro bi-grado, tri-grado, etc. dependiendo del número de grados que atienda
- **Enfoque sistémico:** Es el que provee las herramientas conceptuales y metodológicas para el análisis de las organizaciones. Este enfoque aborda la institución escolar como un sistema, constituido por un conjunto de partes y elementos que son interdependientes y necesitan interactuarse entre sí para funcionar, por ello, entiende la gestión desde una visión de totalidad.
- **Equidad:** Se refiere a la dimensión de integralidad del derecho de toda persona a la educación y a que ésta sea un bien adsequible y completo para todos

- **Escuela bidocente:** Institución educativa que cuenta en su organización con dos docentes.
- **Escuela tridocente:** Institución educativa que cuenta en su organización con tres docentes.
- **Escuela unigrado:** Institución educativa que tiene un docente para cada grado
- **Extrema pobreza:** Estado paupérrimo en que se encuentran ciertos grupos sociales que se caracterizan por no estar insertos en el campo laboral o en sectores no productivos en la actividad económica productiva, con frecuencia, de bajos niveles educativos, lo que conduce a la ausencia de ingresos monetarios
- **Gestión de recursos:** Gestión que cumple el director(a) que implica hacer previsiones de necesidades de personal docente y apoyo administrativo, conocer y presentar a las instancias superiores las necesidades materiales, recibir y distribuir racionalmente el mobiliario, textos y otros materiales de apoyo pedagógico, negociar con padres y madres de familia el aporte de recursos financieros y la colaboración en el mantenimiento de la infraestructura existente. Además, velar por la utilización óptima de los espacios educativos existentes y propiciar formas de organización que favorezca aprendizajes eficaces.
- **Innovación:** Adaptación de un sistema escolar a ciertas exigencias impuestas, bien por la evolución de la sociedad, o por el proceso de nuestros conocimientos en materia de desarrollo de la infancia. Conductas u objetos que son nuevos porque son cualitativamente diferentes de formas existentes, han sido ideados deliberadamente para mejorar algún componente del sistema educativo formal o

de prácticas educativas no formales que mejoran el nivel educativo de la población y lleva un tiempo de aplicación tal que permite medir su efectividad y juzgar su poder de estabilidad o permanencia relativa.

- **Liderazgo:** Capacidad de persuasión que posee el director para que los miembros de una organización realicen con entusiasmo sus actividades.
- **Maestro multigrado:** Sujeto que practica la docencia en un aula atendiendo varios grados simultáneamente.
- **Pobreza:** Estado en que se encuentran ciertos grupos sociales que se caracterizan por una inserción no estable o en sectores de baja productividad en la actividad económica producto, con frecuencia, de bajos niveles educativos, lo que conduce a ingresos monetarios sumamente bajos y en ocasiones son reemplazados por especies.
- **Política curricular:** Son todas aquellas concepciones, definiciones y directrices que orientan el trabajo curricular en el sistema educativo. Sus bases teóricas lo constituyen los componentes sociológicos, filosóficos, psicológicos, jurídico, pedagógico y epistemológico.
- **Política educativa:** Es el conjunto de principios, normas, y especificaciones de tipo biopsicológico, socioeconómico, cultural, pedagógico y científico tecnológico que el estado fija para orientar el desarrollo del proceso educativo, desde la determinación de sus fines hasta el establecimiento de estrategias que harán posible el alcance de éstos.

- **Política escolar:** Es la demarcación de la actitud del agente educador cuando incide en la escuela al servicio de las orientaciones socio-culturales y cívico-política en las que le cabe (a él) alguna responsabilidad
- **Política institucional:** Son orientaciones generales que guían la actuación de las instituciones educativas.
- **Subsistema psico social:** Corresponde al comportamiento individual y grupal de las personas que integran la escuela. Este subsistema considera que la vitalidad y creatividad de la organización esta determinada por el nivel técnico, compromiso, motivación e integración de los docentes, estudiantes, director, padres de familia, supervisor y otros actores importantes
- **Subsistema administrativo:** Hace referencia a los componentes y procesos que intervienen y sirven de soporte al logro de los aprendizajes. Se encarga de la formulación de las políticas, planes y proyectos institucionales, la organización del centro, la dirección, la coordinación interna y externa, el monitoreo, el control y evaluación institucional, los recursos materiales, equipo, infraestructura y mobiliario. Para este sistema es fundamental el aprovechamiento racional y óptimo de los recursos y la aplicación de mecanismos que aseguren una eficiente organización y gestión pedagógica.
- **Subsistema Técnico-pedagógico:** Comprende los elementos que influyen directamente en el proceso enseñanza y aprendizaje como son: el currículum y su adecuación, las estrategias de enseñanza del docente, los ritmos y estilos de aprendizaje de los alumnos, los textos y otros recursos educativos (materiales,

laboratorios, equipo, otros) la auto y mutua capacitación de los docentes, la evaluación de los aprendizajes la organización del trabajo del docente y de los alumnos (grupales, individuales, talleres, círculos de estudio, círculos de calidad, etc).

- **Teoría administrativa:** Agrupamiento sistemático de conceptos, principios interdependientes y técnicas referidos al campo de la administración del cual se vale el gerente para clasificar y organizar el conocimiento administrativo con el fin de lograr en forma eficiente sus objetivos y propósitos.
- **Teoría general de sistemas:** Concepción administrativa que considera a la organización como un conjunto complejo, un todo unitario, de partes interdependientes que interactúan dinámicamente dentro de ciertos límites en un entorno constantemente cambiante con el fin de lograr los objetivos o propósitos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. LA ADMINISTRACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA EDUCACIÓN:**

El contexto socioeconómico en el cual se enmarca la presente investigación, nos obliga necesariamente a la búsqueda de un referente teórico que permita, a partir de la propia teoría, interpretar específicamente el tema, objeto del presente trabajo.

Este capítulo presenta **un recorrido por los conceptos de administración; administración educativa; administración de instituciones educativas; administración y gestión, como conceptos. Se identificará la producción relacionada con el tema de la investigación, el cual está centrado en la administración de instituciones educativas, especialmente la Administración de las Escuelas con Aulas Multigrados.**

Con el objetivo de presentar un estudio veraz y científico es conveniente adentrarse en los aspectos más relevantes de la administración, su conceptualización, enfatizando en la administración de la educación.

Se cree conocer el contexto socioeconómico educativo en la cual se encuentran las Escuelas con Aulas Multigrados, así como también las características que rodean la gestión propiamente dicha en tales instituciones, mas no es nuestra manera de percibir, entender o quizás explicar el fenómeno, sino que se impone la necesidad de explorar y describirlo a través de una investigación científica. Este es el propósito de la presente investigación. En tal sentido, Goode y Hatt<sup>2</sup> señalan: “un hecho no es simplemente una

---

<sup>2</sup> Goode William y Hatt, Paul, Métodos de Investigación Social Iª Edición, 5ª reimp Edit Trillas, México, 1972 pág 57

observación al azar, sino una afirmación empíricamente comprobada acerca de un fenómeno”, de allí que resulta viable analizar la gestión educativa del director de una Escuela con Aulas Multigrados como un fenómeno educativo

Otro autor, al referirse a la importancia de la investigación y de la ciencia indica que: “la característica esencial de cualquier ciencia es la aplicación del método científico en el desarrollo del conocimiento.”<sup>3</sup> Razón por la cual se considera necesario la aplicación del método científico en este estudio de investigación.

### **2.1.1. LA ADMINISTRACIÓN:**

Para definir el concepto de Administración es necesario señalar que son muchos los investigadores que se han preocupado por condensar la teoría administrativa, de tal manera que estén asequibles a los lectores

Ya desde la escuela clásica, a finales del siglo XIX e inicio del XX, esta teoría era aplicada al trabajador en el lugar de trabajo; actualmente, es aplicada a las instituciones educativas para buscar la excelencia y calidad de la educación

Con el sinónimo de administración se conoce a una serie de reglas o a un ambiente que promueva el efectivo desenvolvimiento y el fiel cumplimiento de las tareas de los individuos de una organización. El ejemplo más simple de administración se halla en la familia

---

<sup>3</sup> Koontz H, y Wehrich, H Elementos de la Administración 5ª Edición Edit McGraw Hill México, 1994, pág. 11

No existe una definición universal y aplicable a todas y a las distintas organizaciones, sin embargo, sí encontramos diversas corrientes que encaran y defienden el pensamiento administrativo

#### **2.1.1.1. Conceptualización:**

Son múltiples y diversos los aportes hechos a la Ciencia Administrativa. Los adelantos técnicos y científicos que ha alcanzado el conocimiento, han influido y condicionado las organizaciones originando que los investigadores planteen nuevas tendencias y desafíos para hacerle frente a las exigencias de la realidad actual.

Se plantean nuevos enfoques, formas y conceptos de entender la administración. Se toman en cuenta otros elementos, cuando se dice que la administración estudia los fenómenos que suceden a través de la organización, analizando componentes como recursos humanos, ambientales, tecnológicos, enfatizando en la eficiencia de los servicios, para obtener calidad en los mismos.

Se presentan nuevos desafíos en el Campo Administrativo, se sustenta que hay que aumentar la capacidad productiva del hombre para responder a las exigencias del desempeño y rendimiento del mundo moderno, y así brindar nuevos servicios y satisfacciones sociales al hombre, al joven y al niño que se educa, incluyendo desde una calle o sociedad hasta un centro educativo o aula de clases

Todo ello será posible si se realizan ingentes esfuerzos, se promueven múltiples recursos a utilizar y, sobre todo, si se invierte en capital humano en busca de nuevos conocimientos. Y, además, si en la Administración se generan nuevas expectativas en

virtud de la variedad y tipos de organizaciones que existen y que cada día son más complejas y totalmente diferentes.

Los productos de las nuevas organizaciones o empresas no son entes materiales, sino que es el propio ser humano, su salud, el conocimiento, etc.

El recurso humano de hoy tiene que ser visto como una persona con idea, con liderazgo, de allí que quien dirija una organización debería ser un amigo, un orientador, un guía que constantemente esté estimulando a su personal para que encaren, compitan, e incluso puedan reorganizar las nuevas demandas; principalmente, los servicios de índole social en organizaciones innovadoras que garanticen el cambio y desarrollo social en todos los niveles y estratos sociales.

Es importante que, el proceso administrativo en las organizaciones de hoy se preocupe por atender estos desafíos las tareas de los que dirigen o administran una empresa, ya sea de índole social o no, no son tan discordes, mas bien son parecidas o similares. En lo que respecta a las instituciones sociales, entre las cuales se incluyen las educativas, el proceso administrativo se desarrollará buscando el óptimo rendimiento, donde el recurso humano produzca al máximo de su capacidad, donde la infraestructura física de los recursos económicos sea aprovechada en su totalidad.

En los momentos actuales, como ya se dijo, la administración fomentará el aumento de la capacidad productiva, tanto de quien dirige la empresa como de sus subalternos, sea ésta de fines materiales, de servicio o educativa. El conocimiento, la preparación del administrador será el garante del rendimiento y la calidad de la empresa.

o institución. Administración que se desarrollará dentro de una sociedad con valores, creencias y tradiciones, que deben conservarse, practicarse y perfeccionarse.

Finalmente, un aspecto importante de la administración es el desarrollo económico y social de los miembros de la organización y, por ende, el de la sociedad, lo que implicaría la realización plena del hombre y la consecución de la calidad de vida. El desarrollo social, la calidad de vida de una sociedad, de una comunidad, así como su nivel de vida, es la preocupación primaria de quien administre y, muy particularmente, de aquella administración que se desarrolla en la institución educativa.

Druker<sup>4</sup> (1992) al respecto dice: “la tarea de la próxima generación es conseguir que las nuevas instituciones organizadas de nuestro nuevo pluralismo sean productivas en beneficio del individuo, la comunidad y la sociedad, y ésta es, en primer lugar, tarea de la administración”.

La modernización de las instituciones de servicio y de las que no son, requieren del administrador, todo su ingenio y sagacidad, para que con conocimiento, habilidad y técnica, se alcance el máximo desempeño y rendimiento de las organizaciones

Planteamientos similares expone Gary Kreps<sup>5</sup>, (1995) al señalar que “la administración va más allá de una simple jerarquización administrativa de la organización, de un conjunto formal de normas y reglas, y de un diseño de la estructura, orden y de las tareas propias de una organización, como ocurrió con la teoría clásica, va

---

<sup>4</sup> Drucker, Peter F La Gerencia Tareas, responsabilidades y prácticas 6ª edición, 4ª reimp Edit El ateneo Argentina, 1992 Pág 25

<sup>5</sup> Kreps L Gary - La Comunicación en las Organizaciones 2da Edición Addison Wesley Iberoamericana S.A Wilinington, Delaware, U S A - 1994

más allá de la satisfacción propia del personal; de la realización plena del individuo”. Este autor presenta un enfoque administrativo moderno que denomina Cultura Organizacional (modelo de cultura de una organización), donde hace referencia al amplio mundo que comprende la cultura, a saber. actitudes, valores, conocimientos, prácticas, entre otros. Esta perspectiva teórica se refiere al cúmulo de conocimientos de que hace uso el individuo o un miembro de la organización para interpretar y producir el comportamiento social. De allí que los atributos, significados de productos, normas o reglas que ofrece la cultura, sean influyentes en los resultados de la organización, proporcionen interpretaciones que faciliten habilidades para organizarse y promuevan la constitución de organizaciones en un ordenamiento lógico

Este autor también se refiere a la teoría general de sistema como otro modelo de administración, en él subraya el rol de la interacción con su entorno, entre los niveles de la organización y todas sus partes o subsistemas

El enfoque sistémico concibe “la organización como un sistema unitario e intencional”<sup>6</sup>, donde todas sus partes se interrelacionan, donde la actividad de una parte afecta o influye sobre las otras. En este modelo tienen prioridad los flujos de comunicaciones entre los diferentes niveles, lo que puede ocasionar que se requieran cambios en la estructura de la empresa, se reordenen y reagrupen las actividades y recursos en torno a un proyecto o determinada tarea

---

<sup>6</sup> STONER, James Y Wankel, Charles - Administración, Editorial Prentice-Hall

Hispanoamericana, S A. México D, F , 1989, Pág 51

El enfoque de sistema sienta sus bases en la Teoría General de Sistema, centrando su atención en la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de la actividad administrativa. Con la teoría de sistema, un administrador puede planear acciones y anticipar las consecuencias inmediatas y mediatas, además de entender las situaciones no previstas que puedan ocurrir, igualmente, pueden equilibrarse las necesidades y metas de cada una.

El enfoque de sistemas también recomienda que el recurso humano esté en constante contacto con el exterior, con la sociedad, la comunidad, para poder planificar las estrategias y actividades, de manera pro activa, adaptándose rápidamente a estos cambios y desarrollo, y a la vez, comunicarse internamente para que, de manera cooperativa, se alcancen los objetivos y se cumpla con las actividades y tareas de la organización

En los momentos actuales, el recurso humano, es clave para el éxito de una organización, tiene que ser visto no como simples piezas de una máquina llamada organización, sino como entes motivacionales que pueden incrementar, acentuar su participación en todos los niveles jerárquicos; como individuos que busquen el máximo rendimiento de la organización.

Pareciera que la tendencia común de la administración de las organizaciones se perfila hacia la importancia que tendrá en el futuro el conocimiento y, por ende, el recurso humano, ya que tendrá que dirigir no sólo a seres pensantes, sino a toda una cultura tecnológica, modernizada, cambiante y, sobre todo, una cultura de bienestar social que promueva y busque el máximo desempeño y rendimiento de la organización.

### **2.1.1.2. Funciones de la Administración:**

De todos es conocido que para el logro de los objetivos y metas de una organización, se hace necesario caracterizar el trabajo, tanto de aquellas personas que la dirigen, como de aquellos individuos que, en un momento dado, desarrollan labores administrativas.

#### **Funciones:**

Luego del estudio de las actividades de una empresa y de las teorías que realiza un gerente, Fayol definió la administración en cinco funciones. planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Estudiosos como Harold Koontz y Heinz Wehrich<sup>7</sup> indican que: “Las funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento de la administración”. Continúan expresando que: “No han existido nuevas ideas, hallazgos de investigación o técnicas, que no se pueden ubicar fácilmente en las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control”.

Con el término de función administrativa se hace referencia a lo que hace un administrador o un gerente que, en un momento dado, dirige una organización, o a aquellos deberes propios de un administrador.

Para ejecutar estas funciones, todo el que dirige tiene que diseñar una serie de actividades y tareas para cada una y contemplar los respectivos métodos y técnicas.

---

<sup>7</sup> Harold, K. y Wehrich, H Op Cit Pág 22

### **Detalle de las funciones.**

#### **La planeación:**

Se refiere a seleccionar los objetivos de la organización y definir las acciones que se deben realizar para lograrlo. Significa idear, forjar un curso o líneas de acción que permitan a la organización cumplir las metas trazadas.

Durante la planeación se prevé todos los medios o recursos disponibles (humanos, financieros, físicos, organizacionales, etc.) y se trazan proyecciones futuristas.

Técnicamente, esta función comprende dos momentos: el diagnóstico y la programación. En el primer momento se tienen que identificar, cuantificar y calificar las necesidades y problemas, explicarlo y evaluarlo.

El diagnóstico envuelve tres actividades que son: descripción, evaluación y explicación.

Bernal<sup>8</sup> 1993, define el diagnóstico como: “un proceso con objetivos y etapas claramente definidas, que permite describir y explicar la situación socioeducativa, identificar las condiciones internas y externas que influyen en el aprendizaje del alumnado, tomar decisiones pedagógicas mejor fundamentadas, enriquecer el curriculum nacional.” Sigue señalando que: “ tiene como características las siguientes: focaliza el interés por los aprendizajes, es integral, es intencional, participativo, dinámico, confiable, cualitativo e interpretativo.”

---

<sup>8</sup> Bernal, Juan B Directores y Directoras para una gestión renovada de la gestión educativa. SIMED Costa Rica, 1993. Pgs 16 y 17

El segundo momento es “la programación”, aquí se fijan las metas, se enuncian las acciones, se establece el tiempo y costo, y se indica quien debe hacer cada trabajo, cuando empezarlo y cuándo terminarlo.

Las actividades de la programación son: establecimiento de alternativas, elección de una alternativa y estructuración de la alternativa elegida.

Referida al campo educacional, es durante la planeación cuando se formulan los planes, programas y proyectos que establecen los objetivos, las metas, instrumentos y recursos y el ordenamiento de las acciones que permitirán hacer efectivas las políticas de desarrollo educativo.

Bernal<sup>9</sup>, hace referencia al planeamiento institucional identificándolo como un medio para innovar y promover cambios, que permiten: “analizar la realidad, prever y racionalizar las decisiones y recursos, proponer alternativas y estrategias para el cambio educativo, fomentar el diálogo y la cooperación entre los miembros de la comunidad educativa, e identificar necesidades y fuentes de recursos”.

### **La Organización:**

En esta tarea se debe establecer una estructura organizacional intencional de roles, donde los actores son el recurso humano de la organización. Significa definir cuáles son estos recursos y cuáles los materiales que se van a utilizar para poner en práctica los planes de la organización. Es aquí donde las jerarquías administrativas se delimitan y los actores se responsabilizan de su rol y de sus deberes.

---

<sup>9</sup> Bernal, Juan B Op. Cit Pág. 18

Al igual que la planeación, esta función comprende una serie de actividades con sus respectivas tareas y responsabilidades.

**Estas actividades son:**

- **Determinación de los trabajos que se realizarán:** Para ello se tendrá que distinguir y fijar los trabajos.
- **Clasificación de los trabajos:** En esta actividad se clasifican los trabajos por niveles por departamentalización, y se delimita la estructura organizativa.
- **Establecimiento de la estructura:** En este momento se crean las unidades administrativas (sustentada en algunos principios), sus diferentes niveles, con sus respectivas funciones, responsabilidades y autoridades. Generalmente, se presentan en diagramas gráficos.

**Sobre los niveles de la estructura mencionaremos cuatro:**

- **Nivel ejecutivo:** lo integra el jefe o el director.
- **Nivel de asesoría:** lo representan unidades auxiliares a la dirección.
- **Nivel de apoyo:** son unidades auxiliares de las unidades operativas.
- **Nivel operativo:** es el nivel más bajo, en él están las unidades encargadas de poner en marcha los objetivos trazados.

En cuanto a esta función, se sostiene que una buena estructura, una información de calidad y oportuna y una excelente comunicación, son ejes fundamentales para la articulación y conducción de una institución. En la estructura se sintetizan los valores interpersonales, los componentes técnicos pedagógicos, donde se clasifican las líneas

jerárquicas, se especifican las tareas y responsabilidades que realizan el personal de un centro escolar.

### **La Dirección:**

Proporciona líneas, directrices. Consiste en distinguir a las personas o empleados para que realicen y hagan su trabajo. La dirección debe ser motivadora, tener estilo, liderazgo y comunicación. Implica una constante motivación por parte del jefe, director o administrador, debe facilitar la comunicación tanto interna como externa, para que todos los miembros de la organización se informen y conozcan sus deberes y responsabilidades.

**Entre las actividades de esta función mencionaremos las siguientes:**

- **Toma de decisiones:** consiste en seleccionar la alternativa más conveniente para el logro de los objetivos.
- **Coordinación:** es la integración e interrelación de esfuerzos.
- **Orientación:** significa, guía, ofrecimiento de información sobre las tareas, propósitos, responsabilidades, etc.
- **Control y supervisión:** corresponde al asesoramiento del personal, a fin de asegurar el correcto desarrollo de las actividades, comparando periódicamente los resultados con los planes propuestos.
- **Motivación:** le corresponde a quien dirige, en esta actividad, despertar un mayor grado de compromiso del personal para con las tareas, induciendo a un máximo de eficiencia.

- **Comunicación:** es en esta actividad donde la transmisión no es lo primordial; en cambio, la reciprocidad, horizontalidad de la comunicación tienden a ser esenciales.

Sobre la dirección, Bernal<sup>10</sup> sostiene “que todo director debe ejercer el liderazgo persuadiendo a su personal para que realicen sus labores, distribuyendo el trabajo, resolviendo diferencias y conflictos, motivando a las personas, manteniendo un clima institucional agradable y cooperativo. Este mismo director debe buscar la realización y satisfacción personal, motivando a sus docentes a interesarse por una elevada moral. En ese sentido, se manifiesta que mediante el auto y mutuo aprendizaje, por medio de la capacitación, puede garantizarse y conducirse un mejor desempeño de funciones técnico - pedagógicas y administrativas.

Sobre esta función, es necesario señalar que su importancia y significación se manifiesta, desde el momento en que, entre sus actividades, contempla dos conceptos. coordinación y control, que a su vez figuran como funciones propias de la administración.

Finalmente, este especialista, considera que, para el éxito de la organización, se hace necesaria la integración de equipos de trabajos, la promoción de mejoras en la calidad de vida para todos los actores de la institución y la creación de un clima institucional garante de condiciones psicosociales positivas.

---

<sup>10</sup> Bernal, Op Cit Pág 4, 5

Terminamos este análisis, señalando que es mediante esta función, que los administradores o directores deben influir sobre las actitudes y comportamiento de sus docentes, administradores, estudiantes etc., para el logro de las metas trazadas.

**La coordinación:**

A través de ella, el gerente debe velar, cerciorarse, de que los recursos y actividades de la organización funcionen armoniosamente, hasta que se logren las metas trazadas.

Durante la coordinación, ya se dijo anteriormente, es necesario promover la integración, la interrelación de esfuerzos y de grupos, con la finalidad de que en un ambiente de armonía y de trabajo se desarrollen las actividades planificadas.

Dicho en otras palabras, es un proceso donde se integran los objetivos con las actividades de las múltiples unidades, a fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

En esta función, se manifiesta que, es indispensable la unidad entre los miembros de la organización, para asegurar la realización de las tareas individuales y colectivas; cuando se señala que: “La coordinación representa una condición indispensable para asegurar la unidad de acción para el logro de los objetivos educativos previstos”.<sup>11</sup>

La coherencia sólo es alcanzada con una buena articulación entre sus unidades de trabajo y el establecimiento de relaciones horizontales.

---

<sup>11</sup> Bernal, Op Cit , Pág. 13

Las actividades que se pueden desarrollar durante esta función son:

- **Comunicar las metas y tareas:** de esta forma, las diferentes unidades siempre estarán informadas.
- **Definir los objetivos de las diferentes unidades o departamentos:** durante esta actividad se debe adecuar las metas y objetivos para las diferentes unidades.
- **Adquisición, transmisión y procesamiento de la información:** la clave de la coordinación efectiva es la comunicación.
- **Conciliar las diferencias en enfoques, oportunidades en el tiempo, esfuerzos o intereses.**
- **Armonizar las metas individuales.**

#### **El Control:**

En esta función se monitorean los planes, es decir, se miden y se hacen correcciones de las actividades de las personas, para asegurarse que lo planeado se esté desarrollando debidamente, de acuerdo con la planificación hecha. Se comprueba si el trabajo se está realizando según lo planeado.

Este elemento debe ser practicado progresivamente y continuamente a lo largo de todo proceso administrativo.

**En cuanto a las actividades se mencionan cinco<sup>12</sup>:**

**La selección de criterios para ejercer el control:** consiste en escoger los criterios que ayudarán a determinar las áreas y formas como se realizó la tarea.

- **Medir:** esta actividad se refiere a la medición del producto o resultado de todo el proceso.
- **Comparar:** en esta actividad los resultados obtenidos se comparan con normas establecidas para identificar variaciones.
- **Analizar:** identificar las variaciones, se hace necesario compararlas para conocer el porqué de su existencia.
- **Corregir:** es prioridad de esta actividad eliminar las causas de variaciones en el proceso y corregir los efectos.

Con las actividades de esta última función terminamos el análisis sobre las funciones administrativas, vistas desde el campo administrativo propiamente dicho. Ahora bien, existen administradores que combinan esta última función con la evaluación del proceso, sin embargo, en este análisis la vemos independientemente, aunque hay momentos donde la evaluación queda inmersa en el control.

Por otro lado, existen autores que consideran otras funciones administrativas dirigidas a directores de escuelas primarias. Por ser estas instituciones un campo más específico, donde el proceso administrativo debe integrar a la institución, a las personas y a los gremios, las presentaremos cuando se analice el rol del director.

---

<sup>12</sup> ICASE El Rol del Director en su Función Técnico-administrativa Material de apoyo 1992

**Principios:**

Los principios administrativos, en los cuales descansa o se basa la filosofía de una organización administrativa o ciencia de lo administrativo, son lineamientos o aspectos que deben ser considerados, a fin de alcanzar la máxima productividad, eficiencia, armonía, tranquilidad de los miembros o de las personas, como también satisfacción personal.

La administración de la educación, independientemente del enfoque con que se maneje, debería tomar en consideración principios como: División de las tareas, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al bien común, remuneración, centralización, la jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, espíritu de equipo.

Así como el contexto administrativo no es absoluto, ni rígido, el ambiente organizacional se vuelve más complejo y difícil de manejar, y el comportamiento gerencial requiere de más conocimiento y especialización, de allí que, tal vez algunos principios, puedan ser aplicados como en las primeras escuelas, pero, los resultados y productos, no serían semejantes.

El tratamiento o aplicación de ellos tienen que considerar la situación actual de las organizaciones y de los individuos.

## 2.2. LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA:

Un campo en el cual se encuentra total aplicación de los conceptos de administración general es el campo educativo, por sus múltiples y complejas actividades. el incremento de las instituciones educativas, los insumos utilizados, los recursos intervinientes y la durabilidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Las primeras muestras de administración en el campo educativo, la aplicación de sus funciones y de algunos principios, se plasman desde el momento en que se definen provincias escolares, inspecciones provinciales, centros educativos y niveles de enseñanza.

La evolución experimentada en el campo educativo, su crecimiento, expansión y complejidad, la necesidad de una educación científica, humanística, de calidad etc., han llevado a los gerentes de la educación a incursionar en el campo de la administración pública, con un solo fin: lograr el desarrollo social, satisfacción personal y plena realización de los pueblos, a través de la educación, y han ideado para los investigadores un terreno que se ha convertido en objeto de estudio.

Son variadas las concepciones encontradas sobre Administración de la Educación. Algunas de ellas las encontramos en las siguientes definiciones.

Lemus Arturo<sup>13</sup>, indica: “la administración de la educación es la parte de la administración general encargada del quehacer educativo”.

---

<sup>13</sup> Lemus, Arturo L Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas Buenos Aires, Kapeluz, 1975, Pág. 26

En tanto, un informe de la O.E.A.<sup>14</sup>, ubica la administración de la educación dentro del área de la administración pública al señalar: “la administración de la educación tendrá expresión fiel dentro del contexto de la Administración Pública. Como la Administración Pública, es el instrumento ejecutor de las actividades del Estado, la administración educacional es el instrumento orientador de las actividades del sector público y privado del subsistema educacional para el logro de los objetivos sociales”.

Díaz<sup>15</sup>, la define como: “... el instrumento orientador de las actividades del sector público y privado del subsistema educacional, para el logro de los objetivos sociales. Para facilitar su conducción, la misma está dividida en tres niveles educativos: central, intermedio e institucional; con sus respectivos componentes, funciones, objetivos y conducción”.

Por su parte, la UNESCO<sup>16</sup> define, en un principio, Administración de la Educación como: “la aplicación de los principios básicos de la Ciencia de la Administración al desarrollo del sistema educativo”.

Posteriormente, enfatiza que la administración de la Educación involucra al sector educativo formal, no formal e informal, ya sea público, privado o mixto. Por la amplitud de este sector, “la administración de la educación se organiza en función de sus objetivos (por ejemplo educación permanente), de la repartición geográfica del país

---

<sup>14</sup> OEA. Seminario sobre Administración de la Educación en América Latina. Informe Final, Barquisimeto, Venezuela, 1974. Pág. 51.

<sup>15</sup> Díaz, Jorge. Administración de la Educación Panameña. Fundamentos Históricos-Legales, ICASE, Panamá 1990

<sup>16</sup> UNESCO – Gobierno de Panamá. II Seminario Regional de Formación de Administradores de la Educación

(administración nacional, regional, local e institucional) o de los niveles de enseñanza (preescolar, primaria, secundaria y superior)".

Como podemos observar, el proceso en el área educativa implica la planificación de los objetivos, según la distribución geográfica y los niveles de enseñanza.

Para cada caso, el objetivo fundamental del administrador será brindar mejores servicios educativos a una mayor población estudiantil, utilizando óptima y racionalmente los recursos con que se cuenta.

Otros objetivos que se convierten en desafíos para el que administra, es el mejoramiento de la eficiencia de la administración en educación, el requerimiento de una sólida preparación administrativa para quien dirige la complejidad creciente de los sistemas escolares y el amplio espectro de sus funciones.

Los propósitos antes señalados son retos para todo administrador, ya que en su espacio de trabajo se vislumbran muchos factores: de inestabilidad e incertidumbre, de carencia de recursos, de una inadecuada aplicación y toma de decisiones, porque el mismo se tiene que desenvolver en un entorno donde los diferentes elementos exteriores (sociales, económicos y políticos) pueden ser neutros o indiferentes, hostiles o de apoyo, y mantener, a la vez, un control organizacional.

Con mayor razón, en la actualidad, cuando los procesos administrativos en busca de la calidad de la educación, han incorporado las microcomputadoras que propician el procesamiento de la información y facilitan su análisis y utilización para presentar planteamientos prospectivos con un fundamento científico.

Frente a estos señalamientos, y desde una perspectiva globalizada de modernización de descentralización y desconcentración, al administrador del proceso de enseñanza y de aprendizaje se le hace prioritaria la preparación, capacitación y formación en aspectos educativos, sociales, etc.

Tal como se presenta el recorrido teórico, se observa que la administración facilita o viabiliza un proceso de gestión dentro de su enfoque sistémico.

La relación entre los diferentes elementos que integran la administración pública y, consecuentemente, la administración de la educación, adquiere relevancia dentro de esta visión sistemática.

A partir de las tres últimas décadas, se ha observado que casi todos los países de la región centroamericana (El salvador, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Honduras, Panamá), hacen ingentes esfuerzos por mejorar el proceso de administración de la educación, como respuestas a la complejidad de las nuevas estructuras educativas en los diferentes niveles, a la necesidad de hacer frente al incremento de la población estudiantil, a la atención de nuevas unidades y departamentos que utilizan las nuevas tecnologías y al desarrollo vertiginoso de los adelantos científicos y tecnológicos.

En los últimos años, la misma administración como tal, los cambios estructurales y la necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia, así como la calidad de la educación, han dado origen a nuevas funciones administrativas, educativas como son; **“planificación, desarrollo curricular, gestión de recursos y de procesos, investigación y evaluación, dirección superior intermedia, formación y capacitación de personal,**

**gerencia administrativa.”<sup>17</sup> Y, además, a optar por procesos de descentralización de funciones, nuclearización y circuitos escolares y a la creación de redes de información y comunicación.**

**Otros autores describen la administración de la educación como un campo de estudio interdisciplinario, configurada por aportes de disciplinas como las matemáticas, sociología, etc. con un determinado fin; como un proceso a través del cual se busca desarrollar, con la máxima eficiencia, todas las acciones educativas, atendiendo a objetivos nacionales encaminados y referidos a este sector educativo.**

Dentro del marco de la Modernización de la Educación, UNESCO plantea una Administración de la Educación progresivamente descentralizada, en los que existan centros educativos autónomos que trabajen coordinadamente, tanto al nivel interno como con las fuerzas vivas de la comunidad en que están inmersos, tomando decisiones oportunas y generando innovaciones pedagógicas, los recursos necesarios, y acciones reales y objetivas que garanticen una educación de calidad.

Analizadas todas estas definiciones, pueden señalarse que el campo educativo o sector educación puede ser de momento un terreno muy infinito o una porción de espacio muy diminuto o pequeño, es referirse en un momento dado a todas las instancias, acciones, actividades, que tengan que ver con educación a nivel del país, región o provincia, etc. ; o simplemente, actividades educativas desarrolladas en una institución escolar (escuela).

---

<sup>17</sup> Arrién, Juan B Y otros Calidad de la Educación en el Istmo Centroamericano. UNESCO – San José. 1996, Pág. 49

De allí que la administración de la educación sea considerada y desarrollada en todos los niveles: macro, meso y micro educativos; y aún cuando en algunos puntos del país, la educación y la propia administración de algunos centros escolares estén regidos y ofrecidos por muchas instituciones privadas, la administración de la educación será siempre una parte de la administración pública, por la misma razón de ser de la educación, un servicio público a que tienen derecho todos los hombres de la tierra y el Estado, el deber propio de preservarlo.

**En síntesis, la Administración Educativa es la parte de la administración pública que se concibe como instrumento orientador que procura el logro de los objetivos sociales, según el tipo de educación, área y niveles.**

Entre las características de Administración de la Educación, conviene considerar, porque todavía tienen vigencia, las planteadas por el primer seminario interamericano de Administración Educativa, organizado en España en 1978. Ellas son:

- **Dinámica**, de forma que permite decisiones rápidas, flexibles y eficaces, asegurando la optimización de los recursos humanos, financieros y técnicos que sean necesarios.
- **Innovadora**, incluyendo nuevos procedimientos administrativos, nuevas disposiciones, cambios estructurales y nuevos métodos educativos.
- **Previsora**, a través del planeamiento y los controles permanentes, establecidos según técnicas modernas de administración.

- **Estable**, constituida por profesionales de alto nivel, no sujetos, en la medida de lo posible, a los cambios de naturaleza gubernamental.
- **Participativa**, con las intervenciones de los distintos elementos que forman parte del sistema educativo, es decir, alumnos, docentes, padres, grupos sociales y comunidad; de tal modo que sea posible una determinación más racional de las políticas y objetivos de la educación.<sup>18</sup>

Todas estas características serían insuficientes, si el administrador no asume el compromiso de alcanzar y lograr los objetivos y metas trazadas o propuestas, por lo que se deduce que el compromiso está inmerso en cada una de ellas

Reiteramos que la administración de la educación abarca los tres niveles que se definen así: el central, que corresponde al organismo rector, representado por el Ministerio de Educación de los países, donde se hallan las instancias políticas de decisión y normativas; el intermedio, identificado a través de los directores provinciales ubicados a nivel de provincia, donde se ejercen la dirección, supervisión y control técnico administrativo de los programas; y el nivel institucional, ubicado a nivel de centros educativos: los colegios o escuelas y/o programas específicos de educación, donde se adecuan, supervisan, ejecutan, se dan seguimiento, se evalúan y se retroalimentan las acciones educativas formales y no formales.

---

<sup>18</sup> INCIE – Ministerio de Educación y Ciencia I Seminario Iberoamericano de Administración Educativa  
Madrid 1978 Págs 25 y 26

### **2.2.1. La Administración de las Instituciones Educativas:**

Según el marco referencial abordado, la administración institucional educativa se ubica en el nivel institucional local. Ello indica que en el ámbito escolar, las funciones y principios de la administración tienen total aplicabilidad. Bernal, destaca el carácter innovador que debe abarcar la administración a nivel de escuela, y que el rol de participación de los actores educativos: docentes, alumnos, personal administrativo, es indispensable para que la institución alcance su objetivo. La administración de las escuelas es un factor fundamental para el desarrollo educativo de cualquier país.

Las instituciones educativas tienden a convertirse en el terreno ideal, donde el proyecto principal de educación concertado por la UNESCO y sus países miembros, pueden hacerse realidad, donde su administrador puede concretizar sus objetivos y fines, así como, también, sus propios planes de acción.

Dentro del marco de la modernización y mejoramiento de la calidad de la educación, la formación administrativa del administrador de una institución educativa adquiere fundamental importancia, porque está a su cargo la conducción y desarrollo del proceso enseñanza y aprendizaje, la dirección del personal docente y la ejecución de los planes de acción, proyectos y programas planificados en niveles superiores. Dicho de otra manera, la administración de las instituciones educativas será eficiente y eficaz en la medida que el administrador se sienta comprometido e identificado con su centro escolar y las necesidades y limitaciones de su propio entorno.

### **2.2.1.1. La institución educativa como parte de un sistema.**

Referirse a la institución educativa como un sistema es ubicarse en el lugar donde se desarrolla el proceso de enseñanza y de aprendizaje, donde convive el docente y el alumno, donde se conjuga y converge la acción del docente y del estudiante, donde se validan los componentes y elementos involucrados en el proceso educativo.

Se entiende por institución educativa “el espacio organizado deliberadamente por la sociedad para realizar, de manera sistemática, programada, creativa e innovadora, los procesos de enseñanza y de aprendizaje”.<sup>19</sup>

Por otro lado, se considera la institución educativa como un “escenario concreto donde se producen las interrelaciones entre los protagonistas educativos directos: (personal docente, estudiantado, padres y madres de familia, personal directivo); en ella, se realizan los procesos de enseñanza y aprendizaje, se generan y ensayan innovaciones, se evalúan los resultados obtenidos en los aprendizajes”.<sup>20</sup>

Si todos los elementos y componentes del proceso educativo convergen en el logro de los objetivos para una educación de calidad, tendremos una institución educativa de calidad. Sólo en el concurso de “ **todo el potencial humano y pedagógico, de todos los elementos, condiciones y situaciones que inciden en la construcción de la calidad de la Educación, tiene que encontrarse en la institución educativa.**

---

<sup>19</sup> Bernal, Juan B La Planificación Institucional Un Enfoque Centrado en la Calidad de la Educación.  
SIMED San José, marzo de 1994 Pgs 10 y 11

<sup>20</sup> Arrién, Op. Cit , Pág 325

**Su renovación y fortalecimiento constituye la clave de la calidad”.**<sup>21</sup>

En la administración de las instituciones educativas están presentes las etapas y funciones del proceso administrativo de manera integral, así la supervisión de los docentes referidos a una institución educativa es responsabilidad primordial de quien dirige o administra la institución. De allí, que él tenga que valorar el esfuerzo de estos trabajadores de la educación. A este respecto, Bernal<sup>22</sup> plantea las siguientes estrategias para su ejecución:

- Observación de la organización y la práctica pedagógica del docente en el aula.
- Revisión de los planes curriculares y didácticos.
- Análisis de los resultados de las evaluaciones de los estudiantes por grupo, nivel, ciclo, etc.
- Seguimiento de las relaciones docentes - alumnas, alumnos - padres y madres de familia
- Identificación de las limitaciones y potencialidades del personal
- Conocer y apoyar las iniciativas y acciones dirigidas a la auto y mutua capacitación (círculo de estudio, talleres, etc.).
- Reconocimiento de los aportes y fortalecimiento de la autoestima.
- Animación de reunión con el personal docente para el análisis y búsqueda de soluciones.

---

<sup>21</sup> Arrién, Juan B UNESCO en el Desarrollo y en las innovaciones de la Educación en Centroamérica UNESCO – San José. 1996. Pág 267

<sup>22</sup> Bernal, Op Cit , Pgs 33 y 34

- Toma de decisiones en relación con las acciones correctivas.
- Establecimientos de controles y asistencia y uso del tiempo destinado a la enseñanza.

Con respecto a la evaluación, ésta se constituye en un juicio que valora cualitativa y cuantitativamente los resultados que aparecen al realizar la función control.

Esta función que debe realizar el director o administrador de una institución puede ser a nivel institucional o a nivel de los aprendizajes de los alumnos. Desde el punto de vista institucional, esta función es una práctica de autogestión, que facilita la información relevante, consistente y confiable sobre los procesos y resultados generados en la institución, que permite la toma de decisiones mejores fundamentadas, proponer correctivos, replanificar el trabajo, etc.

En el plano de los aprendizajes de los alumnos, quien dirige o administra la educación (en caso de una institución escolar) puede conocer, valorar, y tomar decisiones relacionadas con el rendimiento escolar por medio de la evaluación.

### **2.2.2. La Administración de la Educación Panameña.**

Vista la administración, y su aplicabilidad al campo educativo, es necesario referirnos a una administración de la Educación panameña.

Según los fundamentos o bases (teóricas o legales), la administración de la educación panameña tiene sus raíces e influencias en modelos europeos, que fueron implantados y practicados por órdenes religiosas, que en sus primeros años de instrucción

pública en nuestro territorio, se encargaron de promover y facilitarle educación a panameños, tanto en la época colonial como durante la unión a Colombia.

Las primeras normas legales sobre educación en Panamá se remontan al periodo de unión a Colombia, ya que estando Panamá unida a este país, se crea la ley orgánica de instrucción pública en 1873, creando direcciones generales, subdirectores y consejos administrativos. Sin embargo, los fundamentos o bases legales del sistema educativo panameño, se originan en 1904, con la primera constitución republicana y primera ley orgánica de educación.

En estos momentos, la base legal del sistema educativo panameño la sostiene el capítulo V del título III de la Constitución vigente de 1972 **En Panamá, el sistema educativo, según la ley 47 de 1946, comprende tres niveles: el central, el intermedio y el institucional; pero la ley 34 de 1995 habla de nivel regional, para referirse al intermedio.**

#### **Nivel central:**

Representa el nivel macro administrativo del sector educativo, es decir, está integrado por los organismos centrales de la planta central (o del Ministerio de Educación), tales como: Ministro y vice Ministro, Asesoría Legal, Planificación, Presupuesto, Auditoría, Relaciones Públicas, Bienestar Estudiantil, Servicio y Apoyo Administrativo (personal, ingeniería y mantenimiento, perfeccionamiento, finanzas, suministros y servicios generales, biblioteca) y unidades Operativas (Dirección Nacional

de Educación, y Direcciones, responsables de los distintos niveles de enseñanzas y modalidades)

Entre las funciones del administrador en este nivel tenemos:

- “Dirigir las políticas, estrategias y fines de la educación para que se cumplan los preceptos constitucionales”<sup>23</sup>.
- “Brindar asesoría técnica a todas las dependencias del Ministerio en la formulación, presentación y evaluación de los planes y medios de factibilidad, para mejorar e incrementar al sistema educativo a nivel nacional.
- Propulsar el cumplimiento de la política educativa.
- Proponer reformas de carácter técnico que sean necesarias para el mejoramiento de la calidad de la educación nacional.
- Unificar las medidas y acciones tendientes a poner en práctica los programas y/o proyectos establecidos en base a la práctica educativa.
- Coordinar, articular y orientar la adecuación de planes y programas educativos.
- Asegurar, dirigir y ejecutar la administración de los recursos físicos, financieros y humanos.
- Orientar, coordinar y supervisar las acciones de formación, perfeccionamiento y mejoramiento de los planes y programas educativos nacionales y todas

---

<sup>23</sup> Ministerio de Educación. Ley 34, Orgánica de Educación. 1995

aquellas actividades vinculadas al desarrollo del arte, la cultura y los medios de comunicación social”<sup>24</sup>.

### **Nivel Regional:**

“Comprende las instancias administrativas regionales”<sup>25</sup>, conformada por: las regiones escolares, circuitos escolares y zonas escolares.

Este nivel sirve de enlace entre el nivel central y el institucional. Entre las funciones inherentes a este nivel podemos mencionar las siguientes:<sup>26</sup>

- Velar por la implementación, supervisión y coordinación de las acciones educativas, en las regiones escolares.
- Asegurar y dirigir las políticas educativas en la región, provincia, zona, etc.
- Coordinar y asegurar la planificación y ejecución de los planes de estudios y acciones correspondientes a la región.
- Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar los programas, proyectos e innovaciones educativas que lleven adelante los diferentes niveles y modalidades.
- Promover acciones y estrategias de formación y capacitación de los actores educativos.

---

<sup>24</sup> Díaz, Op Cit Pág 4 y 5

<sup>25</sup> Ministerio de Educación Ley 34, Orgánica de Educación. 1995

<sup>26</sup> Ministerio de Educación Pública. El Sistema Nacional de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Costarricense San José, Marzo de 1993. Pág 68

- Dar seguimiento y apoyo técnico y administrativo a los proyectos e innovaciones que se promuevan en el marco del sistema.
- Fomentar la participación de diversos actores y agentes educativos gubernamentales, en beneficio de la equidad y calidad de la educación en la región.

Otras funciones más específicas concernientes al nivel regional son:<sup>27</sup>

- Realizar investigaciones sobre el proceso educativo y presentar informes detallados sobre las necesidades de la provincia, y proponer sobre creación, supresión, función de escuelas o aumento del personal o reformas para la mejor marcha de las escuelas.
- Visitar las escuelas, hacer recomendaciones, ofrecer demostraciones, celebrar periódicamente conferencias pedagógicas planeadas con los maestros.
- Mantener a los maestros en contacto con el movimiento educativo dentro y fuera de la provincia y alentar el intercambio de visitas entre maestros.
- Dar posición al personal subalterno, de acuerdo con las disposiciones existentes. Escuchar las quejas contra los maestros y ordenar las investigaciones. Procurar que maestros, inspectores y directores conozcan sus derechos, los cumplan y los puedan hacer valer.
- Fomentar la cooperación de los padres de familia y de otras agencias educativas para el mejoramiento de la escuela.

---

<sup>27</sup> Díaz, Op Cit 6, 7, 8.

- Fiscalizar la construcción y reparación de edificios escolares. Distribuir mobiliario, materiales y útiles recibidos del Ministerio de Educación o adquiridos con fondos municipales.
- Mantener en buen estado físico los locales educativos, el mobiliario de las escuelas y dotarlos de los materiales y útiles necesarios para el funcionamiento de las escuelas.
- Preparar estudios y análisis estadísticos para elaborar informes al Ministerio de Educación que sirvan de base a la labor de supervisión y administración de las escuelas.
- Refrendar certificados de terminación de estudios primarios que expidan las escuelas bajo su jurisdicción.
- Cooperar con el plan de mejoramiento profesional que prepara el Ministerio.

#### **Nivel local o Institucional :**

Es en este nivel donde se ejecutan las políticas y estrategias, con el objetivo de lograr los fines y objetivos de la educación. Este nivel está constituido por “los centros escolares o proyectos educativos que albergan desde una escuela rural unidocente hasta un centro escolar de educación superior; estos ambientes son escenarios concretos donde: se desarrollan los procesos de aprendizajes en los alumnos, interactúan estudiantes, docente, padres de familia, director, asesor, técnicos, etc., se generan y aplican innovaciones, y se evalúan resultados; donde converge y se dirige la demanda social con

derecho a educarse y las ofertas de oportunidades que brinda el sistema educativo; llamados últimamente instituciones educativas<sup>28</sup>.

Así lo confirma UNESCO en su obra: *Calidad de la Educación en el Istmo Centroamericano*,<sup>29</sup> cuando señala: “En este nivel, la interacción de autoridades educativas, padres y madres de familia, personal docente, alumnado y personas trabajadoras, generan proceso de participación, cuya estructura y formas varían mucho, según el contexto y el nivel cultural.”

Bernal, 1994<sup>30</sup>, señala que: “en el enfoque centrado en la calidad de la Educación, se identifica la institución educativa como un sistema, y un sistema abierto, constituido por los subsistemas Técnico-Pedagógico, el Administrativo y el Psico-social. La aplicación de estos subsistemas: sus capacidades, energía y efectos en series, asegurarían el cumplimiento de las políticas y objetivos y, por ende, logros de calidad”. Esta concepción de la institución involucra el uso de enfoques, métodos y técnicas eficaces, lo que induce a pensar que la aplicación del enfoque sistémico garantizaría el adecuado funcionamiento de una institución.

Al igual que en los niveles anteriores, los administradores de la educación, en los establecimientos educativos, tienen que desarrollar una administración y ésta es una función gerencial que: “orienta y coordina la planificación, programación, conduce la ejecución, controla y evalúa la utilización de los insumos necesarios para el desarrollo de

---

<sup>28</sup> Bernal, Op. Cit. pág. 10

<sup>29</sup> Arrién, Op Cit.

<sup>30</sup> Bernal, Op Cit pág 12

las actividades escolares y extraescolares, con el fin de satisfacer las necesidades de los educandos, partiendo de las condiciones específicas de vida en que éstos actúan”<sup>31</sup>.

Las funciones de quien administra en este nivel son múltiples, se mencionan sólo algunas.

- Ejecutar las políticas y estrategias tendientes a lograr los fines y objetivos de la educación”.<sup>32</sup>
- Dirigir y orientar a los maestros en su labor, ofrecer orientación pedagógica y despachar asuntos administrativos. Elaborar circulares y boletines de orientación pedagógica para los docentes y celebrar reuniones técnicas y administrativas, con el personal.
- Supervisar a los maestros siguiendo el plan de supervisión acordado, para que cumplan sus acuerdos e indicaciones, y orientarlos para que mejoren su labor mediante recomendaciones y demostraciones necesarias.
- Apreciar, en colaboración con los supervisores, la labor de los subdirectores y maestros, de acuerdo con las normas, e impulsar su perfeccionamiento profesional.
- Promover la política de estímulo entre el personal docente, alumnos, padres de familia y colaboradores de la escuela, para lograr un trabajo unido en favor del mejoramiento de la escuela, el hogar y la comunidad. Procurar por medios adecuados el acercamiento entre escuela y hogar.

---

<sup>31</sup> Bernal, Op Cit

<sup>32</sup> Ministerio de Educación Ley 34 Orgánica de Educación 1995

- Promover la coordinación necesaria con agencias locales de otros ministerios y entidades no oficiales orientadas al mejoramiento de las condiciones socio-económicas de la comunidad y la dignificación de la vida familiar y servir de agente sanitario adhonorem.
- Realizar, con la participación de los maestros, investigaciones o estudios en las escuelas, sobre el niño, el proceso educativo y la comunidad.
- Presentar informes anuales de la labor realizada en la escuela y de sus necesidades.
- Enviar puntualmente los informes periódicos que solicita la Dirección Provincial.<sup>33</sup>

En la obra *El Sistema Nacional de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Costarricense*<sup>34</sup>, se señala, las siguientes funciones correspondientes al nivel institucional:

- Coordinar las innovaciones y acciones de cambio que se promueven en la institución.
- Colaborar en la realización de los análisis y estudios sobre el estudiante, la institución y el medio socio-cultural y natural, con vista a la adecuación curricular y a la formación de los planes y proyectos de desarrollo del centro.
- Propiciar la participación de los docentes, alumnos, padres de familia y otros organismos de la comunidad, en la identificación y aplicación de los cambios en la gestión pedagógica y administrativa de la institución.

---

<sup>33</sup> Díaz, Op Cit Pgs. 10, 11 y 12

<sup>34</sup> Ministerio de Educación Pública Op Cit Pág. 71

- Colaborar en el diagnóstico de las necesidades de capacitación de los docentes del centro escolar.
- Apoyar la difusión y transferencia de las experiencias educativas innovadoras hacia otras instituciones y otros docentes de la zona.
- Evaluar y retroalimentar el funcionamiento de los procesos y resultados relacionados con la calidad de los aprendizajes.
- Servir como órgano de enlace y apoyo en las acciones de adecuación curricular, auto y mutuo perfeccionamiento de docentes, institucional, elaboración y uso de textos y materiales educativos, entre otras.

### **2.2.3. La Administración y la Gestión Educativa:**

Se entiende la **Administración Educativa** como la parte de la administración pública que constituye un instrumento orientador que procura el logro de los objetivos sociales, según el tipo de educación, área y niveles; y la **gestión educativa**, como la acción que ejecuta el docente, al optar por decisiones que orientan la búsqueda de resultados eficaces y óptimos en la institución educativa, y conscientes de la importancia que tiene para la educación, la administración general y, muy específicamente, la administración de la educación, cuya aplicabilidad en el campo educativo se da desde el nivel macro hasta el nivel más simple y operativo, que corresponde al nivel institucional o local. Todo esto ha permitido definir algunas funciones propias de este nivel.

El proceso administrativo en la institución educativa desarrolla las acciones que permitan su normal funcionamiento, asegurando la adecuada ejecución de los planes y proyectos propuestos a través de procesos de gestión.

Es a través de ella, que todos los protagonistas educativos aportan sus conocimientos, voluntades, intereses y recursos para juntos influir en la organización del proceso educativo y lograr a través de estos actores educativos compromiso y participación.

Es así como, en busca de la calidad de la educación, UNESCO promueve una gestión educativa descentralizada, desarrollada en un ambiente de concertación y participación de toda la comunidad educativa, incorporando de esta manera todos los actores educativos, maximizando los recursos técnicos y electrónicos, seleccionándolos para que respondan científicamente a los procesos educativos y desarrollando una estrategia en la que se unifique lo técnico-pedagógico y lo técnico-administrativo, para el logro de los aprendizajes pertinentes, significativos y funcionales.

Son ejemplos de acciones concretas, reales y objetivas que debe realizar un administrador en su gestión educativa:

- Hacer operativa la política nacional de desarrollo educativo.
- Las actividades del ámbito técnico-pedagógico.
- Involucra a los actores sociales en el desarrollo de la institución educativa.
- En las actividades del ámbito administrativo de la institución educativa.
- En las actividades de financiamiento de la institución educativa.

Bernal<sup>35</sup>, establece que: “La gestión contribuye a crear los ambientes institucionales de trabajo que sean agradables, estimulantes, democráticos, participativos y cooperativos, con la finalidad de alcanzar los objetivos previos en el plan y mejorar los logros del centro educativo” Sólo que para lograrlo, continúa expresándose en el mismo documento: “Hay que abordar integralmente la organización educativa, articulando armoniosamente los ámbitos administrativos, técnicos - pedagógicos y socio - cultural, con sentido dinámico, interdependiente e innovador, para impulsar procesos y resultados educativos de adecuada calidad. Dentro de este enfoque, merecen una consideración especial las condiciones y prácticas que se expresan en el contexto socio - económico y cultural”.

Es importante señalar la necesidad de crear conciencia en los administradores para que utilicen un estilo de gestión que permita alcanzar el óptimo desenvolvimiento de la institución y obtener así un producto de calidad. Ello sólo es posible si el proceso de gestión va dirigido a los tres ámbitos que interactúan en el desarrollo de los procesos educativos: el técnico-pedagógico, el psico-social y el administrativo.

### **2.3. LA ESCUELA CON AULAS MULTIGRADOS:**

El surgimiento de la Escuela con Aulas Multigrados en la República de Panamá, tiene sus antecedentes en el propio surgimiento de nuestra vida Republicana, puesto que en 1904, con la ley 11, se le confiere a la educación primaria, un carácter de servicio

---

<sup>35</sup> Bernal, Op Cit. Pág. 73

público gratuito obligatorio y democrático.

Las características socio-educativas de la época ordenaban la necesidad de ampliar la cobertura educativa a mayor número de habitantes y ciudades de la nueva y naciente república.

La oferta educativa de los gestores de la nación para con los primeros republicanos era muy escasa, sólo existían escuelas normales, de artesanía y algunas se interesaban por la educación y formación de la mujer, los recursos para el trabajo, la producción y el desempeño de algunas cátedras eran muy limitados. Esta situación motivó la contratación de educadores europeos, norteamericanos y algunos hispanos, procedentes principalmente de Chile y Argentina para que se encargaran en especial de la formación media o secundaria del panameño.

Las características, condiciones y aspiraciones del pueblo panameño son heterogéneas, de allí que el esfuerzo, por ajustar la educación a estos aspectos dio origen al surgimiento de múltiples comisiones con especialistas nacionales y extranjeros, y la colaboración de algunas instituciones cívicas y grupos organizados como la UNESCO, que han hecho grandes aportes, originando transformaciones en el sistema no sólo a nivel nacional, sino internacionalmente. A partir de 1995, con la ley 34, la estructura del sistema educativo panameño se divide en dos grandes subsistemas: el subsistema regular y el subsistema no regular.

El subsistema regular comprende la educación formal o sistemática así como la modalidad formal o no formal que requiere educación especial.

Este subsistema se organiza en tres (3) grandes niveles:

- El Primer Nivel de Enseñanza o Educación Básica General, de carácter universal, gratuito y obligatorio, con una duración de 11 años. Comprende:
  - La Educación Pre-escolar (2 años).
  - La Educación Primaria (6 años).
  - La educación Premedia (3 años).
- El Segundo Nivel de Enseñanza o Educación Media, es de carácter gratuito y dura 3 años.
- El Tercer Nivel de Enseñanza o Educación Superior, incluye postmedia, no universitaria y universitaria

El subsistema no regular contempla modalidades formales y no formales, incluye la Educación Especial, la Educación de Jóvenes y Adultos y la Educación Inicial.

En el primer nivel nos ocuparemos de la Educación Primaria, ésta es de carácter público, obligatorio y gratuito según la constitución; comprende las edades de 6 a 11 años, igualmente lo reafirma la ley N° 34, de 1995.

“La Educación Primaria favorecerá y dirigirá el desarrollo integral del educando, continuará orientando la formación de su personalidad, acrecentará sus experiencias sociales, espirituales, emocionales e intelectuales dentro del ambiente que le rodea y lo capacitará, en la medida de su madurez, para desempeñarse positivamente en la vida y proseguir estudios con creatividad y capacidad reflexiva”.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Gaceta Oficial Ley 34 de 1995, Art 40 11 de julio de 1995

En sus inicios, con la formulación del Decreto N° 2 del 14 de febrero de 1910, se creaba la Secretaría de Instrucción Pública y se reglamentaba la enseñanza primaria, en escuelas urbanas y rurales, se reitera, además, que en ese entonces: “las escuelas rurales apenas alcanzaban los grados I y II, con una matrícula que oscilaba entre 30 y 50 alumnos”<sup>37</sup>

Se hace necesario señalar que, para trabajar en estas escuelas, los maestros se acreditaban una preparación de dos (2) años, realizados en escuelas normales rurales localizadas en Aguadulce y David, y que a partir de la II década de la vida republicana (1926) se define una educación común con planes y programas únicos para ambas escuelas.

La Educación Primaria, base del sistema educativo nacional, constituye el mínimo cultural obligatorio que, ha de impartirse a toda persona que la solicite, para garantizar el tronco común de conocimientos que nos vincule como miembros de un mismo país, unidos por nuestra historia y nuestras aspiraciones conjuntas de transformación. Busca enseñar al niño a aprender por sí mismo, desarrollando actitudes de experimentación, reflexión y crítica. Esta educación primaria se ofrece en Centros escolares denominados Escuelas Primarias. La ley 47 de 1946 establece que: “Las escuelas primarias se dividen en urbanas y rurales, según se encuentren en comunidades urbanas o rurales. Las diferencias entre ambas las establecerán el énfasis que se les dé

---

<sup>37</sup> Comisión Coordinadora de Educación Nacional, Raíces Históricas y Filosofía de la Educación. Volumen N° 4, Primera Edición. Panamá, 1984, Pág 33 y 137

en la enseñanza a las cuestiones de carácter urbano o rural, según el ambiente, dentro del plan de estudio que debe ser común para ambas”<sup>38</sup>.

Se aclara que la oferta educativa en la educación rural tiene la misma estructura curricular que la ofrecida en la urbana, esto implica, que su adecuación al medio rural está supeditada a la iniciativa y recursos de que disponga el docente.

Un diagnóstico de la educación primaria en áreas rurales, elaborado por la oficina subregional de UNESCO para Centroamérica, refleja que según el censo de 1990, el 88% de los centros escolares son rurales con un promedio de 83 estudiantes por escuela, con lo cual se reafirma la tradicional dispersión de la población rural.

Esta creciente dispersión demográfica trae como consecuencia que el número de estudiantes en cada nivel en estas zonas es cada vez menor, de allí la necesidad de organizar las Escuelas con Aulas Multigrados.

Un informe de la UNESCO al respecto nos dice: “Dada la dispersión poblacional en las zonas rurales y la gran cantidad de escuelas que allí funcionan, a demás de la baja matrícula que muchos de estos centros atienden, explican la existencia de los docentes multigrados, esto es, docentes que deben atender varios grados en el mismo salón de clases ” Señala a demás el informe que: “para 1991, el 92.3% del total de escuelas en área rural eran escuelas con docentes multigrados”<sup>39</sup>.

En entrevista realizada al Prof. Víctor Ortega<sup>40</sup>, supervisor de educación primaria en Veraguas, 1997, manifestó que “la Educación Multigrado surge desde los albores de

---

<sup>38</sup> Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación Pág. 14

<sup>39</sup> UNESCO Situación y Perspectivas de la Educación en las Áreas Rurales de Panamá 1993, Pág. 47

<sup>40</sup> Entrevista personal con el Profesor Víctor Ortega, Supervisor de Educación Primaria en la Provincia de Veraguas 23 de abril de 1997 4 50 p m

nuestra República, y ha ido aumentando en la medida que ha ido creciendo nuestra población, y las comunidades fueron exigiendo los servicios educativos que el Estado está obligado a suministrar a la población que así lo necesite. Esta educación era impartida por docentes con una formación general y no específicamente en educación multigrados, en la que debía imperar el ingenio y creatividad del docente.

En 1986, el Ministerio de Educación tomando en cuenta el esfuerzo del docente y las inquietudes de los supervisores, ofreció una orientación más específica, se hace un rediseño, una readecuación, una replanificación curricular, donde se establece la planificación ya no de 7 períodos (del maestro uni-grado), sino de 4 períodos para el docente de aula multigrados en las disciplinas de Español y Matemáticas, para Estudios Sociales 3 períodos, para ciencias 2 períodos semanales y el resto de las asignaturas, prácticas y humanísticas 1 período semanal. También, se hace replanificación y adecuación a la planificación curricular, a las unidades (contemplaban objetivos específicos, contenidos y un informe de logros y limitaciones) a los planes diarios y a los materiales educativos.

Ello trae consigo la programación de una serie de seminarios. En la provincia de Veraguas se prepara y capacita a un grupo de supervisores al respecto, que tiene la misión, a su vez, de capacitar al resto de los maestros, sin la aprobación (claro está) de algunos que otros docentes. Posteriormente, a la capacitación recibida se le da un seguimiento, porque habría que poner en práctica las muchas orientaciones dadas, por ejemplo: la utilización de las fichas multigrados (de contenido y actividades) que son un

recurso auxiliar para que el estudiante trabaje independiente y así el maestro pueda atender al resto de los grupos de manera compartida.

En 1988, se hace nuevamente una evaluación a la técnica, se valida, y los maestros tienen la oportunidad de compartir experiencias. Entonces, el Ministerio de Educación, atendiendo a sugerencias, modifica algunas orientaciones. Se añade la ficha de evaluación (pruebas sumativas) y se incorporan los objetivos generales a las unidades bimestrales.

Durante los años 1990 – 1991, con el apoyo del programa de educación básica general financiada por organismos educativos como la Organización de Estados Americanos (OEA), UNESCO, se elaboran otras fichas de aprendizajes para las asignaturas de matemáticas, español, estudios sociales y ciencias, que no deben tener un carácter estático.

En la actualidad, dentro del marco de la política de la globalización y la modernización que lleva el Estado, se realizan estudios desde 1996, apoyados por UNESCO, originando así, la creación de la Cátedra Multigrados en Panamá, que es: “un espacio de investigación, formación, capacitación y proyección social en servicio de las comunidades educativas rurales”<sup>41</sup>.

Es importante señalar que en la Provincia de Veraguas, existen 413 Escuelas con Aula Multigrados, que cuenta con la única escuela formadora de maestros (Escuela Normal Superior Juan Demóstenes Arosemena) y con una Facultad de Ciencias de la

---

<sup>41</sup> Medina, Guillermo A. La Cátedra Multigrado en Panamá. Cuadernos multigrado N° 1 ME – UNESCO. Panamá, 1996

Educación en su máxima casa de estudios: El Centro Regional Universitario de Veraguas

Es por ello que se crea en Veraguas la Cátedra Multigrados de Panamá, con el apoyo del Ministerio de Educación, de la Escuela Normal Superior Juan Demóstenes Arosemena, UNESCO, del Centro Regional Universitario de Veraguas, de Radio Veraguas, y de la Asociación de Maestros veragüenses y la Asociación de Educadores Veragüenses, como gremios magisteriales.

La cátedra tiene como propósito realizar acciones que apoyen la labor del educador de aulas multigrados; como resultado de un trabajo técnico, científico, se trata de combinar la teoría con la práctica, con miras a una acción multidisciplinaria y multisectorial.

**Entre sus objetivos están:**

- Contribuir en la tarea de modernización y mejoramiento de la educación en las escuelas multigrados dentro de los principios de equidad, calidad y pertinencia.
- Llevar a la práctica procedimientos, formas y métodos didácticos innovadores aplicables a las Escuelas con Aulas Multigrados, a fin de generar cambios y transformaciones necesarias para la formación de una unidad crítica, responsable, creativa y comprometida en la constitución de una sociedad democrática y justa.
- Sistematizar las experiencias didácticas valiosas en la modalidad multigrados en forma integral y promoverlas a nivel nacional.

- Proponer estrategias para enfrentar de manera científica la enseñanza en aulas multigrados para promover la práctica de procesos de autoeducación mediante el uso de prácticas pedagógicas, activas y funcionales
- Integrar los esfuerzos de diversos sectores para lograr acciones de manera coordinada en beneficio de las Escuelas con Aulas Multigrados y de la educación en general efectuada en la Escuela Normal Superior Juan Demóstenes Arosemena.

Como actividades realizadas por la cátedra se elaboraron los perfiles del egresado del aula multigrados bajo la orientación y asesoría del Dr. Fernando Villalobos consultor de UNESCO para la educación, para la República de Panamá y se edita el cuaderno N° 1 de la Cátedra Aula Multigrados en Panamá.

Se reitera que los conceptos de: Multigrados, Docente o Maestro Multigrados, Aula Multigrados, y Escuelas con Aulas Multigrados, hacen referencia a los servicios educativos ofrecidos en centros escolares donde lo normal es un maestro para varios grados o varios grados para un maestro.

### **2.3.1. Conceptualización y Características:**

El vocablo Escuela con Aulas Multigrados referido al campo educativo, dice Medina<sup>42</sup>, viene aplicándose a: “escuelas donde funcionan varios grados y los cuales son atendidos simultáneamente por un solo maestro en un mismo periodo.”

---

<sup>42</sup> Medina, Op Cit Pág 24

La revisión del material bibliográfico vinculado a estas experiencias en otros países, presentan diferentes denominaciones, pero el concepto es similar.

Para los Nicaragüenses, El Multigrado es: "Una modalidad en la cual un maestro atiende en forma simultánea dos o más grados, apoyándose en técnicas de conducción directa o indirecta."<sup>43</sup>

De igual manera, bajo este nombre se conoce la modalidad colombiana que se refiere a la atención de grupos en varios grados; así lo expone E Schiefelbein<sup>44</sup> cuando se refiere al multigrado como: "La instrucción de grupos en diferentes grados".

Como podemos observar, es una experiencia similar a la realidad panameña, si se confronta con la definición dada inicialmente.

En el hermano país de México se utiliza el concepto denominándolo grupo multigrados, tal como se expresa en el documento del docente; Manejo de grupos multigrados: "...que en el mismo grupo un maestro atiende a niños de diversos grados." Continúa expresando el documento que: "El maestro, quien además de atender varios grupos de diferentes grados al mismo tiempo, tiene que realizar funciones de dirección y administración, con lo cual se dificulta el ofrecer una educación de calidad para todos los niños."<sup>45</sup>

Esta dualidad de funciones dificulta su rendimiento, ya que la sobrecarga de trabajo se incrementa, haciendo más difícil el ofrecimiento de una educación de calidad

---

<sup>43</sup> Villalobos, Fernando S. Y Ugaldes, Jesús V La Experiencia de Nicaragua Perfiles Educativos Diferenciados Para la Educación Primaria Nicaragua. 1994 MED - UNESCO

<sup>44</sup> Schiefelbein, Ernesto. En busca de la Escuela del siglo XXI. UNESCO-UNICEF. Chile, junio, 1993  
Pág. 28

<sup>45</sup> SED-CAD Documento del Docente Manejo de Grupos Multigrado 1995, Pág. 26

en la Escuela con Aulas Multigrados. En Guatemala, la ASIES<sup>46</sup> la denomina con el nombre: La Escuela Unitaria, para referirse a: “una modalidad educativa en que un sólo maestro atiende, en forma escolarizada, alumnos de todos los grados del nivel primario, generalmente, en una sola aula.”

La literatura costarricense nos plantea que en este país se utiliza el concepto en la Modalidad Unidocente, definida por el Ministerio de Educación Pública<sup>47</sup> (Programas de Escuelas Unidocentes) como: **“aquella institución educativa de I y II ciclos, situada en comunidades rurales con una población estudiantil menor de 50 alumnos, y atendida por un solo docente, quien labora en dos jornadas con 3 grados simultáneamente en cada una de ellas. La jornada ordinaria va de 7:00 A.M. a 2:30 P.M. de lunes a viernes, atendiendo los 6 grados”.**

Como podemos observar, difiere de la experiencia panameña, ya que en Panamá además de las escuelas unidocentes, existen escuelas bidocentes y tridocentes.

Un recorrido por cada una de estas experiencias nos induce a pensar que la preocupación y el interés por mantener el servicio educativo en todas las áreas, resulta preocupante para todos los países de la región, y su única opción es implementar la modalidad Escuela con Aulas Multigrados.

En Panamá, el uso de este vocablo no es nuevo, pero, su institucionalización sí es un poco reciente. Conceptuamos la Escuela con Aulas Multigrados como: **aquella institución educativa que situada en una comunidad urbana o rural, cuenta con una**

---

<sup>46</sup> ASIES Manual de la Escuela Unitaria. UNESCO Guatemala, 1993, Pág. 5

<sup>47</sup> MEP Guía para orientar los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en las Escuelas Unidocentes I tomo Edit Varitec S.A. San José, Costa Rica 1994 Pág. 14

**matrícula de 8 a 60 alumnos, es atendida por 1, 2 ó 3 docentes, cada uno con varios grados, y que laboran en una jornada de 5 ½ horas iniciando algunos a las 7 :30 a.m. ó a las 8 :00 a.m., según las condiciones propias de la región y necesidades de los alumnos y que, además, es administrada por un director que a su vez ejerce funciones docentes.**

Es por ello, que el docente de estas Escuelas con Aulas Multigrados, debe tener cualidades especiales, creatividad y disposición hacia la realización de su trabajo para alcanzar en sus alumnos aprendizajes significativos y el desarrollo integral de los estudiantes y que, además, se involucra y participa en las actividades comunitarias.

Un aspecto de gran importancia en la Escuela con Aulas Multigrados es su organización. Ello comprende la distribución de los grupos, la organización de los libros de textos y programas, la organización del tiempo, el local y los materiales.

Para cada uno se requiere de una dedicación permanente, planificada y habitualmente coordinada por el docente, y con la participación de todos los actores educativos para juntos poder lograr los fines y objetivos de la educación.

En cuanto a la distribución y asignación de los grupos o grados, el que administra puede hacerlo de diversas formas:

- Equilibrando el número de alumnos por maestro
- Distribuyendo uno o dos de los primeros grados con uno superior.
- Juntando los grados por ciclos: I con II, III con IV y V con VI.
- Los tres primeros grados y los últimos tres grados.

Hay docentes que prefieren continuar en el mismo ciclo, ya que han establecido formas de trabajo durante el primer año.

Para conocer la población escolar se realizan los censos, o se enlistan los alumnos en los grados, atendiendo al listado de los grados anteriores. Durante este proceso se visitan los hogares de los estudiantes que lo ameriten.

Otras formas de distribuir los grupos son: formando turnos de clases o el doble turno, metodología que no es la más recomendada, porque existen alumnos que viven muy distantes y que deben acompañar a sus hermanos; además, al maestro le resta tiempo para preparar sus clases.

En lo referente a los programas y libros de textos, se utilizan los facilitados y recomendados por el Ministerio de Educación. Esto garantiza un curriculum común para todas las escuelas primarias del país.

Por la diversidad del contexto, los docentes reorganizan el curriculum para poder atender los grados simultáneamente, prefieren reorganizar el contenido en vez de seguirlo secuencialmente.

La organización del tiempo es responsabilidad del Ministerio de Educación, cuando establece el calendario escolar determinando los días laborales, cívicos y feriados. Es importante que la programación de los días cívicos no reste tiempo a las actividades escolares. Cuando se suspenden las clases, se debe reponer el tiempo utilizándolo para organizar actividades donde el estudiante aplique los aprendizajes.

Los docentes planifican sus clases diariamente o semanalmente y también debe preparar la documentación necesaria, lo que resta tiempo a su labor.

**Características:**

Como cualquier otra modalidad educativa con miras a su institucionalización, la Escuela con Aula Multigrado posee características propias. Ellas son:

- En su mayoría están ubicadas en áreas rurales.
- La población es mixta (niñas y niños), cuya edad oscila entre 6 y 11 años y provienen de comunidades de pobreza y extrema pobreza.
- Es atendida por 1, 2 ó 3 docentes.
- Se atienden de 2 a 6 grados simultáneamente en una misma aula.
- Poseen una baja matrícula.
- En su totalidad son financiadas por el Estado.
- Carecen de textos y materiales didácticos, así como de materiales de auto-aprendizaje.
- Exige responsabilidades y habilidades específicas.
- Es administrada por un director que simultáneamente ejerce la función de docente.
- Sirven como punto de convergencia de la comunidad y del resto de las instituciones.

**2.3.2. Funcionamiento de la Escuela con Aulas Multigrados:**

Como institución educativa, vista dentro del ámbito institucional o local, la Escuela con Aulas Multigrados requiere ser dirigida desde un enfoque sistémico, donde se complemente o involucre el aspecto administrativo y docente.

La responsabilidad de la dirección de este escenario educativo es responsabilidad de un profesional que ejerce dos funciones fundamentales: la administrativa y la docente, veamos como se desenvuelve cada una:

**La función administrativa.** Es la realizada por el docente multigrados que ejerce el cargo de director. Ha sido desde los inicios de esta modalidad educativa, una actividad empírica, ya que su formación es netamente docente.

Dado que la actividad docente es prioritaria y que implica dedicación y mayor tiempo del que dispone el educador, la función administrativa se tiene que cumplir en horas extras del educador.

Es importante señalar que las Escuelas con Aulas Multigrados no cuenta con un presupuesto lo que obliga al director a realizar actividades para la obtención de los recursos necesarios para su gestión, esto implica mayor compromiso y tiempo para poder cumplir efectivamente con las necesidades y requerimientos de la institución educativa.

**La función docente:**

La función docente que debe desempeñar el director de una Escuela con Aulas Multigrados es similar a la que realiza el docente unigrado.

El hecho de invertir tiempo y energía en la actividad administrativa afecta negativamente la función docente, pues el maestro multigrados, tal como su nombre lo indica, atiende varios grados simultáneamente en un mismo periodo, lo que multiplica la función docente, según el número de grados que tenga a su cargo.

Esta situación se traduce en una preocupación constante por parte del docente, pues, se exige que el egresado sea un producto de calidad y al mismo nivel de formación, rendimiento y desempeño que un egresado de una escuela no multigrado, así lo establecen los objetivos de la educación panameña.

Respecto al egresado de la Escuela con Aula Multigrados como contrariando el mandato del sistema educativo, el Doctor Fernando Villalobo, consultor de la UNESCO, comenta que en la realidad existen diferencias marcadas, puesto que muchas de estas escuelas carecen de computadoras, recursos técnicos, bibliotecas, etc. En cambio, las no multigrados incursionan muchas veces hasta en un segundo idioma.

Este consultor señala, además, que la deficiencia es mucha, pero que todavía no es muy factible tratar de medir cuál es más útil o más progresista o humanista, sin embargo, hace énfasis en que el egresado de la escuela con aula multigrado tiene más riqueza humanista, más sensibilidad social, más honradez, más mística, más honestidad y está menos viciado, está menos influenciados por las deformaciones sociales de las áreas urbanas.

Dado que la filosofía educativa panameña propone el perfil de un determinado tipo de hombre o de sociedad, el educador multigrados tiene que valerse de métodos y técnicas muy particulares, hacer uso de las fichas (contenido, actividades y evaluación), que no son utilizados por un docente no multigrados y, aunque el resultado no es el esperado por estos expertos en el arte de la educación multigrados, estos productos también son de calidad.

### **2.3.3. Metodología Utilizadas en las Escuelas con Aulas Multigrados:**

El éxito de la actividad docente cuando se es docente multigrados, radica en la planificación de su labor. Para optimizar la utilización del tiempo y recursos utilizados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, se requiere de una planificación de la clase, ello evitará la improvisación y garantizará el desarrollo ordenado del proceso enseñanza aprendizaje y, así, el logro de los objetivos propuestos.

El proceso de planificación implica: **la dosificación de los objetivos, la planificación de la unidad bimestral y la preparación diaria de la clase.**

Esta dosificación se realizará tomando en cuenta la correlación de objetivos y contenidos, para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.

La unidad bimestral se elabora teniendo como referencia la clasificación de los objetivos y está constituida por un conjunto de experiencias concatenadas entre sí para un bimestre.

El plan diario de clase lo constituyen las actividades de aprendizaje que se desarrollarán diariamente y los objetivos que se proponen lograr en un corto tiempo. Se sugiere al docente planificar diariamente 4 periodos para el desarrollo de actividades correspondientes a 4 asignaturas, de las cuales tres sean académicas y una no académica. (Ver cuadro N° 1).

**CUADRO N° 1**  
**MODELO DEL PLAN MULTIGRADOS**  
**PLAN DIARIO**

Escuela: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

<b>PERIODOS ASIGNATURAS</b>	<b>OBJETIVOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
7:30 – 7:40 Motivación	Alegrar el ambiente de inicio	Entonarán el canto “La Calandria” y el “Ratón Miguel”	Entonarán el canto “La Calandria” y el “Ratón Miguel”	Entonarán el canto “La Calandria” y el “Ratón Miguel”
7:40 – 8:55 Matemáticas	IV° Resolver correctamente 3 problemas de división de polidigitos, siguiendo los pasos recomendados. V° y VI° Dividir números naturales entre 25 -100 y 125, Aplicando las reglas de su divisibilidad.	INDEPENDIENTE FICHA B 13	SIMULTANEAMENTE FICHA B 14  Además de las páginas 106 y 107. Libro V.	INDEPENDIENTE FICHA B 14  Páginas 66 y 67 del libro VI
8:55 – 9 00 Descanso				
9 00 – 10:15 Ciencias Naturales	IV° Explicar la importancia y utilidad de las hojas de las plantas de mi comunidad en una prueba formativa, escrita en una ficha dada V° Escribir 5 características de los invertebrados en general, en una prueba sumativa. VI° Escribir diferentes formas de protección de la Flora Nacional.	INDEPENDIENTE FICHA C 20  La Hoja	INDEPENDIENTE FICHA C 14  Los invertebrados	COMPARTIDA FICHA A 14  La Flora
10:15 - 10.20 Descanso				

<p>10:20 - 11:35 Español</p>	<p>IV Usar correctamente las comillas como signo de puntuación en una práctica escrita en sus cuadernos. Vº Colocar correctamente el punto, punto y coma, el punto seguido y final en una práctica asignada. VIº Escribir cada una de las conjunciones dadas en una prueba formativa, sus usos y significados.</p>	<p>INDEPENDIENTE FICHA B 5 Continuación</p>	<p>INDEPENDIENTE FICHA B 5 Continuación</p>	<p>INDEPENDIENTE FICHA B 5 Continuación</p>
<p>11:35 - 11:55 Descanso</p>				
<p>11:55 - 1:10 Agricultura</p>	<p>IVº Analizar el concepto Ecología en forma oral e individualmente. Vº Explicar la importancia, para Panamá, de la exportación avícola, en una prueba formativa. VIº Escribir características de las diferentes razas porcinas que se explotan en Panamá, en una prueba formativa.</p>	<p>COMPARTIDA FICHA A 5 Ecología</p>	<p>INDEPENDIENTE FICHA B 5 Las aves.</p>	<p>INDEPENDIENTE FICHA B 18 Producción porcina</p>
<p>1:10 - 1:20 Autoevaluación.</p>				

#### **2.3.4. Los Problemas de las Escuelas con Aula Multigrados:**

La UNESCO, en un informe referido a educación, expone algunos problemas comunes de la región Latinoamericana y Panamá; el primero de ellos reza: “el primer grado de primaria presenta un punto crítico: 35% de los inscritos repiten año. Faltan: mejores métodos, una atención personalizada, materiales educativos, docentes mejor entrenados y escuelas mejor dotadas”<sup>48</sup>.

Ello nos obliga a la siguiente reflexión: Si los Estados invierten en la educación primaria, facilitando los materiales educativos, capacitando y entrenando a los docentes, estructurando grupos humanos que permitan una atención personalizada, se dotan mejor a las escuelas y se promueve la investigación y el estudio en cuanto a métodos de enseñanza, el porcentaje de niños de primer grado que repiten años se minimizaría.

El problema antes planteado se torna más delicado cuando el docente es un docente de aula multigrado.

Al respecto, Medina<sup>49</sup>, se refiere en los siguientes términos: “La problemática de las Escuelas con Aulas Multigrados es bastante compleja, a tal punto que los mejores docentes que la sirven, se sienten generalmente impotentes para hacerle frente”.

---

<sup>48</sup> Medina, Op Cit Pág 32.

<sup>49</sup> Medina, Op. Cit Pág 30

**La situación palpada en estas escuelas es la siguiente:**

- No existe un currículum diferenciado para estas escuelas.
- No existe un currículum flexible
- La carencia de fichas multigrados para todas las asignaturas del plan de estudios.
- Ausencia de una metodología multigrados basada en técnicas de auto-aprendizaje.
- El difícil acceso a dichas escuelas.
- Ausencia de textos y materiales de auto - instrucción.
- Carencia de docentes bilingües.
- Ausencia de planes y programas de estudios que se adecuen a las necesidades básicas de la población.

La problemática expuesta requiere de inmediatos y urgentes esfuerzos para encararla y minimizar sus efectos. Para ello, es necesario mejorar los métodos y técnicas de enseñanza entre los maestros de las Escuelas con Aulas Multigrados, que el Estado cumpla con su función de dotar con recursos, mobiliarios, planes y programas de estudio que respondan a las necesidades propias de las comunidades y capacitar y enfrentar al docente en técnicas de auto-aprendizaje.

El Dr. Fernando Villalobos,<sup>50</sup> consultor de UNESCO, 1997, resume los problemas de las Escuelas con Aulas Multigrados en dos, fundamentalmente, cuando expone: “Uno de los problemas medulares de las Escuelas con Aula Multigrados es la **formación del maestro multigrados**. Las escuelas normales y los centros formadores de maestros, regularmente, en aquellos tiempos, no ofrecían acceso a los interesados en el magisterio, pero pese a ello, los maestros tenían, entonces, un mayor acople de proceso de integración de la familia. El maestro se creaba en un ambiente donde había unión familiar, donde había apoyo, donde había disciplina, donde el padre y la madre normalmente convivía con sus hijos, donde el muchacho y la muchacha se formaba en un ambiente de esa naturaleza y luego practicaba esos buenos hábitos y esas costumbres en los procesos en las escuelas multigrados, sin embargo, después de la década del 60, ya a finales de la década, el problema se agudizó más cuando todo el mundo tenía que participar para aspirar a un puesto en una escuela, en un concurso, que haría necesario haber asistido a una escuela normal o centro de formadores de maestros o a normales superiores. La escuela normal desde entonces y hasta esta década, a los umbrales ya del siglo XXI, nombraba o formaba más bien maestros para trabajar en escuelas urbanas. Sus egresados no tienen experiencias en escuelas rurales. No les dan una concepción curricular que les ofrezca las herramientas y los instrumentos para afrontar el proceso de no sólo ser maestro, sino director de las Escuelas con Aulas Multigrados, porque el maestro no sólo cumple la función de ser maestro, cumple también la función de ser

---

<sup>50</sup> Entrevista, (Villalobos) Op Cit.

director de escuelas multigrados y si no le damos los rudimentos necesarios, el maestro se va quedando a la zaga.

Las comunidades comienzan a surgir porque hay otros organismos no gubernamentales, organizaciones privadas o entes, inclusive de tipo ministerial o gubernamental, que apoyan una serie de acciones en la comunidad, opacando el liderazgo del maestro. Por ello es más fácil para una O.N.G ir a impulsar un programa a una zona rural donde hay interés de por medio desde el punto de vista económico, desde el punto de vista progresista de la comunidad vía O.N.G., y así el maestro pierde liderazgo y el maestro comienza a perder credibilidad dentro del contexto de la educación y eso limita y debilita la función y el papel del maestro dentro de la escuela”.

Esta problemática la corrobora el profesor Víctor Ortega,<sup>51</sup> cuando dice que: “Que la formación del docente está enfocada hacia una didáctica general que no contemplaba específicamente una formación para el trabajo multigrados. Que cuando el educador llega a la escuela y se encuentra que tiene que atender tres grados, por ejemplo, realmente le es muy difícil enfrentar esa realidad, pero hay que hacerlo, y lo hace poniendo todo el esfuerzo, todo el interés y lo que la formación docente nos ha dado, pero el educador siente que no puede satisfacer las necesidades educativas, siente que por mucho esfuerzo y por muchas horas de planeamiento, por muchas horas que se estuviera en la comunidad, no se puede responder a las exigencias de los planes de estudio y a los periodos que están contemplados dentro de esos planes de estudio, así como los objetivos

---

<sup>51</sup> Entrevista, (Ortega) Op Cit

y planes que plantea el sistema. Es allí donde el educador debe poner toda su iniciativa y creatividad”.

Otros de los problemas básicos y fundamentales, continúa expresando el Dr Villalobos<sup>52</sup>, “son los **nombramientos de carácter político**, o sea no podemos obviar que hay una serie de los que ustedes llaman aquí botellas, que traen a otra gente que no reúne los requisitos básicos, ni perfiles básicos para afrontar la posición de maestro multigrados y que acepta un cargo de maestro para ganarse un salario, pero que no tienen vocación para ser maestro multigrados.

Ante esta situación, el señor Villalobos se pregunta ¿Qué se debe hacer? Su respuesta se resume en tres alternativas:

- Cambiar el currículo.
- Cambiar el paradigma de formación del docente.
- Cambiar el modelo tradicional de maestro por uno que tenga herramientas e instrumentos para afrontar las Escuelas con Aulas Multigrados.

Es así como la Escuela con Aulas Multigrados viene a cumplir con su función, integrando la acción educativa el desarrollo de la comunidad, que se traduce en el mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes”.

El Ministerio de Educación Pública costarricense reafirma lo expuesto anteriormente cuando expresa que: “La escuela unidocente es el punto de convergencia

---

<sup>52</sup> Entrevista, (Villalobos) Op Cit

de las actividades de la comunidad”<sup>53</sup>, ya que por medio de la escuela se planifican y desarrollan actividades de solución a las necesidades sentidas por sus moradores (construcción de letrinas, campañas de aseo, etc.) o actividades que sirven para recabar fondos que permitan la solución de problemas que así lo ameriten. Y sigue expresando que “el personal docente promoverá una estrategia pedagógica activa, participativa apoyada en el marco que ofrecen los programas de estudio, en la contextualización de éstos, en los recursos didáctico y otros insumos del medio”.

Es por ello que, el docente de estas Escuelas con Aulas Multigrados, debe comprender claramente y tener conciencia del “rol” que le toca desempeñar, debe sentir alegría y satisfacción por su trabajo, desarrollar actividades que lo lleven a descubrir, inventar y promover nuevas formas de realizar con eficiencia, esmero y dedicación el trabajo docente; dando respuesta a los nuevos desafíos.

En su rol de profesional señala La Escuela Unitaria,<sup>54</sup> “debe realizar actividades de descubrir, inventar y seguir nuevas formas de realizar con eficiencia el trabajo docente dando respuesta a los desafíos que la modalidad escolar le presenta”.

Otro rol que debe desempeñar el docente de Escuela con Aulas Multigrados es servir como elemento mediador entre la cultura, el conocimiento y el estudiante.

---

<sup>53</sup> MEP Op Cit Pág 14, 18 y 19.

<sup>54</sup> ASIES, Op Cit Pág. 18

### **2.3.5. Las Escuelas con Aulas Multigrados en la Provincia de Veraguas.**

Son múltiples los factores que influyen y condicionan el surgimiento de las Escuelas con Aulas Multigrados en una comunidad: Una alta dispersión demográfica, concentraciones humanas mínimas y aisladas, la emigración hacia zonas urbanas, la ausencia de servicios básicos, los niveles de pobreza y extrema pobreza de muchas áreas, limitaciones presupuestarias del Gobierno, algunos problemas propios del educando (repetencia, deserción, etc.) y la indiferencia, en muchos casos, del propio educando.

Una de las regiones con mayor número de Escuelas con Aulas Multigrados, es la Provincia de Veraguas. Esta provincia es una región muy vulnerable a este fenómeno. Según el censo del 90, de población y vivienda, ella posee 2560 lugares poblados, mucho de ellos con un índice poblacional muy bajo, lo que induce a pensar que el incremento de las Escuelas con Aulas Multigrados en esta provincia es un hecho.

Con respecto a Veraguas, las estadísticas de la Dirección Nacional de Educación Básica general<sup>55</sup> reflejan que “las escuelas primarias de la provincia suman 477 centros educativos, y de ellas 413 son Escuelas con Aulas Multigrados” lo que representa el 87% de la totalidad (Ver gráfica N° 1).

---

<sup>55</sup> Dirección Regional de Educación de Veraguas, Departamento de Estadísticas 1996

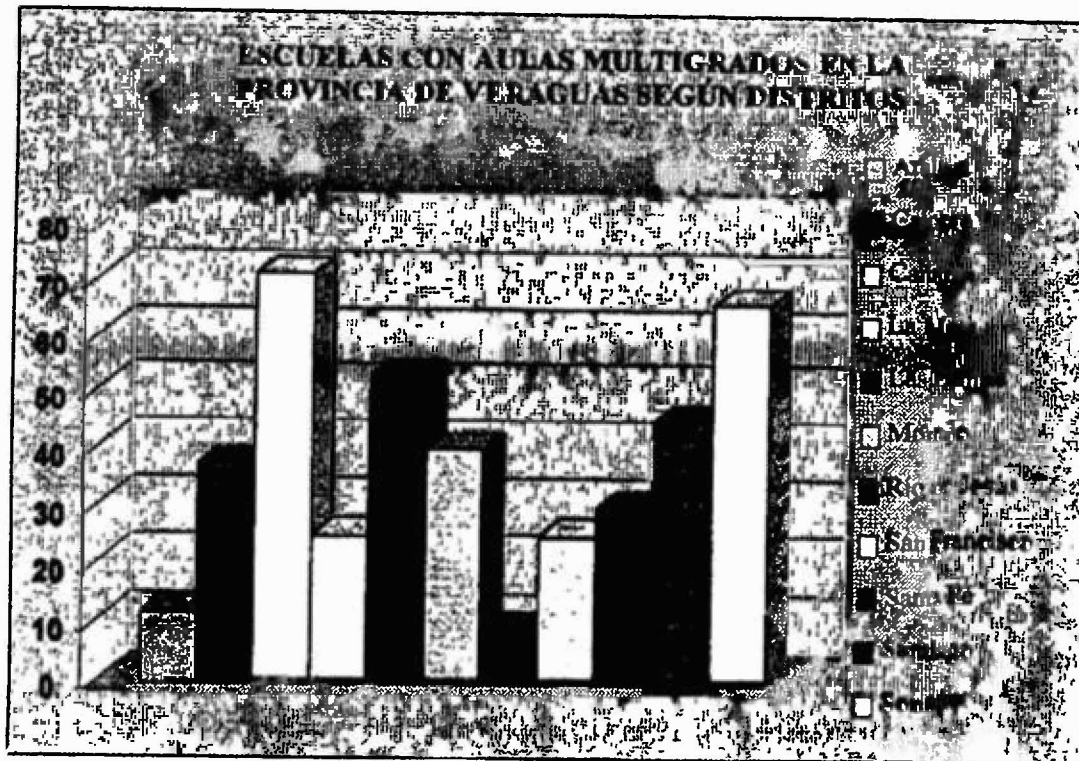
## GRÁFICA N° 1



Fuente Dirección Regional de Educación de Veraguas. Departamento de estadística 1996.

Estas escuelas están distribuidas entre los 11 distritos que conforman la provincia de Veraguas, de los cuales se identifican los distritos de Río de Jesús y Atalaya como los distritos con menos Escuelas con Aulas Multigrados; y los distritos de Cañazas y Soná como los que se caracterizan por tener mayor número de Escuelas con Aulas Multigrados. (ver gráfica N° 2)

## GRÁFICA N° 2



Fuente Dirección Regional de Educación de Veraguas Departamento de estadística. 1996

Del total de 1698 maestros, 866 son docentes multigrados, quienes atienden una matrícula de 35,492 alumnos de los cuales 18693 son multigrados, distribuidos desde el IIº hasta el VIº. ( Ver cuadro N° 2).

## CUADRO N° 2

**TOTAL DE DOCENTES SEGÚN TIPO DE ESCUELA  
Y NÚMERO DE GRADOS**

<b>Tipo de Escuela</b>	<b>Total de Docentes</b>
	<b>1698</b>
Unigrado	832
Multigrados	866
Dos grados	392
Tres grados	401
Cuatro grados	16
Cinco grados	21
Seis grados	36

Fuente: Dirección Regional de Educación de Veraguas Departamento de Estadística, 1997

Es notoria y alarmante la realidad de Veraguas, su población la conforman: mestizos, indígenas, grupos afroantillanos y una minoría blanca. La población rural es migratoria formada por campesinos e indígenas que comprenden el 66.4% de la población veraguense.

Una visión política, socioeconómica y cultural nos indica que la agricultura es la base de subsistencia de la zona rural. Su economía la constituye un 95% de lo que producen. En el área urbana, hay quienes tienen un empleo estable, pero no bien remunerado aquí encontramos la mano de obra no calificada: ama de casa, trabajadores manuales, etc. Una clase media constituida por profesionales y una pequeña elite económicamente muy privilegiada.

En el plano cultural, es muy rica en costumbres y tradiciones tales como la junta, la décima, la música típica, las fiestas patronales, solidaridad humana, etc.

En el ámbito educativo, sólo el 83.2% de los jóvenes de 6 a 5 años asisten a la escuela; de 15 a 39 años sólo el 43.4%; y se registran un 21.9% de analfabetismo.

Comparativamente, con el resto del país, la Asamblea Diocesana de Pastoral<sup>56</sup> del 3 de mayo de 1992 señala que: “los niños de Veraguas toman más tiempo en concluir sus estudios, ingresan a la escuela más tarde y existe mayor cantidad de reprobados”. Sigue manifestando el mismo documento que: “los servicios de salud son escasos, especialmente en las áreas indígenas y campesinas. La gran parte de la población no recibe un ingreso que le permita vivir dignamente, y, por ende tampoco goza de seguridad social, el servicio de agua potable no existe en muchas comunidades”.

La provincia de Veraguas cuenta con los dos distritos más pobres de la República de Panamá que son: Cañazas y las Palmas, ambos cuentan con el mayor número de Escuelas con Aulas Multigrados (Cañazas con el 1<sup>er</sup> lugar y las Palmas con el 3<sup>er</sup>).

Las áreas indígenas concentran a veraguenses de extrema pobreza, en ella escasea la salud, la educación, nutrición y vivienda. Según un estudio realizado por CEPAS (1993), 9 de los 11 distritos se clasifican dentro de la pobreza y extrema pobreza.

Los lugares de la región con más incidencia de desnutrición crónica en escolares de 6 a 9 años los encontramos en: Cañazas (60.4%), San Francisco (55.2%), Santa Fe (54.6%), La Mesa (42.5%), Soná (37.7%) y Calobre (33.2%).

La creación de las Escuelas con Aulas Multigrados en la República de Panamá y, muy particularmente, en la Provincia de Veraguas, surge como alternativa y solución a

---

<sup>56</sup> Asamblea Diocesana de Pastoral, Veraguas. 1997 pág 5

muchas de estas situaciones comentadas anteriormente. Esta modalidad enfrenta grandes retos y problemas que se agudizan con los constantes cambios educativos existentes en Panamá y Latinoamérica en lo que respecta a educación primaria.

#### **2.4. EL DIRECTOR DE ESCUELAS CON AULAS MULTIGRADOS:**

Hemos visto cuan importante resulta la administración en sus principios, en sus funciones y en sus teorías. Su valor como herramienta de apoyo, lo constituye su carácter de unidad y de proceso, capaz de elevar niveles de calidad y de excelencia.

Recientemente abordábamos la temática central, referente al compromiso, alcance y limitaciones de quienes se desempeñan como docentes en Escuela con Aulas Multigrados. A ello agregamos que, sin ser tema de esta investigación, se ha observado que en la escuela tradicional, en la que un maestro enseña a un alumno, a través de un método frontal, se logra una educación de buena calidad.

Es nuestra responsabilidad plantearnos, ¿cómo se da el proceso de enseñanza en una escuela en la cual el docente tiene que atender 2, 3, 4, o los 6 grados de educación primaria?. Mas éste no es el propósito central que hoy nos ocupa.

Nos dedicamos ahora a profundizar en la gestión que debe desarrollar un docente como director de la institución en la cual presta servicios docentes, con otras palabras, a profundizar y a conocer la labor que realiza el director de una Escuela con Aulas Multigrados.

Se espera que el director de estas escuelas sea un docente reconocido como un sujeto estratégico para lograr resultados de calidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Bernal<sup>57</sup> considera que, el director responsable de la gestión educativa debe: “Contar con las competencias educativas especializadas y con las herramientas técnicas adecuadas para realizar eficazmente su misión; continúa expresando, además, que el maestro director actúa como persona: “planificadora, animadora de procesos de auto y mutua capacitación, coordinadora, asesora de la gestión pedagógica y la administración de la institución, facilitadora de la comunicación, promotora de la calidad de los aprendizajes”. Sería interesante averiguar si los directores de estas escuelas cuentan con las competencias educativas especializadas para enfrentar responsablemente su gestión.

La gestión educativa se complica cuando exige desempeñar dos “roles” importantes, siempre presentes en la gestión propia del director de una Escuela con Aulas Multigrados: el rol de docente y el rol de director. Sobre este último queremos discernir

La doble función de este director debe enriquecer el proceso de enseñanza y de aprendizaje, ya que en su rol de docente puede: señalar que está orgulloso de su docencia para difundir y fomentar ese sentimiento en sus compañeros o demás maestros; ayudarlos a trabajar inteligentemente y no, más duramente; y puede ser compañero y aprender de ellos y con ellos. Y en su rol de director puede ser consejero, líder, facilitador y apoyo para los maestros de su escuela.

---

<sup>57</sup> Bernal, Op Cit Pág 2 y 3

### 2.4.1. El “Rol” del Director:

La búsqueda de la eficiencia y la calidad de la educación, el desarrollo, la modernización y la globalización o competitividad, condicionan el proceso de enseñanza y de aprendizaje; muy especialmente el que ocurre en las Escuelas con Aulas Multigrados, por lo que el “rol” del director se torna fundamental, su función no se debe limitar a un simple papeleo administrativo.

Así lo textualiza la experiencia mexicana en el Documento del docente<sup>58</sup>, 1994, cuando dice que el director tiene que: “Conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela, tiene que involucrarse de lleno en cada uno de ellos”. Continúa expresando que: “Tiene que poderse reunir con los maestros, entrar al aula, conversar con los padres de familia, entender los problemas de los alumnos. Y lo más importante, le corresponde a él la difícil tarea de ser el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logra niveles de resultados cada vez mejores y cada vez más acordes con las necesidades de los beneficiarios”.

El papel del Director es múltiple, requiere de liderazgo y de apoyarse en la experiencia, debe ser motivador y estimular el mejoramiento de la calidad; buscarle solución a los problemas a través de la investigación y cultivar la auto-formación. Promueve el diálogo y el respeto entre los diferentes actores educativos; reconoce las capacidades de sus docentes y elogia los sentimientos óptimos. Favorece condiciones de auto aprendizaje para sus docentes y administrativos, mantiene un clima institucional

---

<sup>58</sup> PARE-CAD. Documento del docente Asesoría Pedagógica 1994 Pág 105

democrático y respetuoso, donde se construyen estrategias innovadoras para el mejoramiento de la calidad de la Educación y somete a consideración del personal las decisiones sobre puntos de interés de la institución.

Todas estas características determinarán “el rol” que asume el director de una Escuela con Aulas Multigrados, las cuales deben reflejar la existencia o el conocimiento de algunos tópicos de administración, organización, estilo de liderazgo etc. que se deben ir perfeccionando progresivamente para el beneficio de la institución y de la educación. Todo ello es posible si el director en su gestión aplica eficaz, eficiente y técnicamente la gestión. (Ver cuadro N° 3).

**CUADRO N° 3**  
**ALGUNAS TÉCNICAS ÚTILES EN LA GESTIÓN**  
**INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA<sup>59</sup>**

<b>ÁREAS</b>	<b>TÉCNICAS ESPECÍFICAS</b>	<b>OBJETIVO DE LA TÉCNICA</b>
Diagnóstico y análisis de la situación	Sociodrama	Proporcionar mediante la educación de un grupo, elementos concretos para analizar y discutir un tema
	Lluvia de ideas (brain storming)	Poner en común ideas, conclusiones y acuerdos comunes
	Observación	Apreciar intencionalmente, ciertos aspectos de la realidad inmediata, mediante la vista, oído, tacto, otros
	Entrevista	Recoger información, (datos, opiniones, críticas, ideas, etc) a partir de la conversación entre dos o más personas
	Encuesta.	Obtener información mediante la aplicación de cuestionarios a un conjunto de personas
	Análisis de contenidos	Aportar conocimientos sobre un tema a partir de documentos existentes (estudios, programas, libros, informes, memoria)

<sup>59</sup> Bernal, Op Cit Pgs 77-81

Toma de decisiones	<p>Análisis de Funciones</p> <p>Análisis de conflictos</p> <p>Análisis de tareas</p> <p>Simulación</p>	<p>Conocer las atribuciones correspondientes a los puestos que ocupan las personas de la organización</p> <p>Identificar las causas y efectos de conflictos que afectan el funcionamiento de la institución</p> <p>Actuar sobre la organización simplificando, agilizando y racionalizando las tareas y buscar mayor eficiencia</p> <p>Trabajar con casos que ofrezcan aplicaciones a situaciones concretas del centro</p>
Organización.	<p>Elaboración de organigrama</p> <p>Gráficos de GANTT, PERT Y CPA.</p> <p>Delegación de funciones</p> <p>La negociación</p> <p>Animación de reuniones</p> <p>Flujogramas</p> <p>Integración de Equipos ( Comité de Desarrollo Curricular, Equipo de Tutores )</p> <p>Dinámica de Grupos</p>	<p>Representar los elementos de la organización y las líneas de autoridad y organización</p> <p>Registrar la secuencia de actividades y eventos en relación con el tiempo y los objetivos previstos</p> <p>Asignar tareas y responsabilidades a otros miembros de la organización.</p> <p>Conciliar los puntos de vista divergentes o diferentes de los miembros de la institución</p> <p>Compartir información, tomar decisiones, motivar, producir ideas, dar seguimiento al trabajo institucional.</p> <p>Describir procedimientos que se siguen en la realización de las funciones o tareas importantes de la organización</p> <p>Organizar las personas de la institución en función de las tareas e innovaciones centrales previstas</p> <p>Promover la participación, comunicación, cohesión y creatividad de los miembros de la organización</p>
Capacitación del personal	<p>Análisis de necesidades de capacitación</p> <p>Talleres institucionales</p> <p>Circulo de Estudio</p>	<p>Conocer los requerimientos de capacitación del personal de la institución.</p> <p>Trabajar colectivamente para el análisis, reflexión, comprensión y búsqueda y construcción de respuestas a necesidades de tareas técnico-pedagógicas y psicológicas</p> <p>Estudiar en grupo un tema, documento o situación de interés para los miembros de la</p>

	<p>Seminarios/Conferencias/Charla</p> <p>Autoestudio</p> <p>Tutoría</p> <p>Asesoría</p>	<p>organización</p> <p>Actualizar, ampliar o profundizar en el conocimiento de contenidos, enfoques o métodos</p> <p>Renovar y profundizar de manera individual, el conocimiento sobre un tema o problema, mediante la lectura y el análisis de documentos</p> <p>Acompañar y colaborar en el proceso de auto y mutua capacitación del personal de la institución, de manera presencial o a distancia.</p> <p>Apoyar técnicamente al docente y director para mejorar su desempeño profesional</p>
Control de calidad y evaluación.	<p>Visitas periódicas al aula</p> <p>Análisis de las evaluaciones de los alumnos</p> <p>Control estadístico de Calidad</p> <p>Evaluación de docentes</p> <p>Autoevaluación institucional</p> <p>Seguimiento de egresados</p> <p>Encuestas periódicas</p> <p>Evaluación del plan ( Periódica o final )</p>	<p>Conocer la organización y funcionamiento del aula y el desempeño del docente y los alumnos</p> <p>Conocer los niveles de rendimiento logrados, así como las deficiencias en los aprendizajes</p> <p>Realizar evaluación de avances, logros y limitaciones de la institución.</p> <p>Apreciar el desempeño profesional de los docentes en relación con los objetivos y resultados institucionales</p> <p>Estimular el autoanálisis del funcionamiento, procesos y resultados de la institución en relación con las políticas y objetivos propuestos</p> <p>Analizar el destino de los alumnos graduados o desertores de la institución</p> <p>Conocer aspectos puntuales de interés para el buen rendimiento de la institución</p> <p>Valorar los avances y logros obtenidos en la implementación del plan, así como los aspectos débiles de ésta</p>
Gestión de Recursos (financieros, humanos, materiales y físicos)	<p>Análisis de Costo</p> <p>Contabilidad integrada</p>	<p>Proporcionar información financiera para planificar y tomar decisiones</p> <p>Registrar las transacciones financieras que se realicen en la institución</p>

	<p>Programación, ejecución y control del presupuesto</p> <p>Auditoría operativa.</p>	<p>Realizar un ordenamiento integral del presupuesto en relación con el plan, los proyectos y actividades de rutina de la organización</p> <p>Apoyar y orientar la gestión presupuestaria para obtener el aprovechamiento racional y eficaz de los recursos institucionales</p>
--	--	---

La literatura mexicana<sup>60</sup> atribuye al director: dos responsabilidades y dos funciones, a saber:

**Las responsabilidades son:** la de **mantenimiento**, se trata de asegurar el logro de estándares establecidos; el de **mejoramiento**, se refiere a ir alcanzando niveles de comportamiento cada vez más altos.

En cuanto a **las funciones**, enuncia la **estimulante, de apoyo y la de control**. La primera función está dirigida a los procesos, con miras a producir buenos resultados; la segunda, a los resultados.

Villalobos<sup>61</sup> (1997) enfatiza que la principal función del director de Escuelas con Aulas Multigrados es **“la planificación curricular bien definida, porque es el primer paso de la administración en la planificación. Un maestro que logre concretar un plan de trabajo que lo vaya cumpliendo por etapas: semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual. Ello implica la necesidad de cubrir las acciones de orden, de reuniones con los padres de familia, con grupos organizados de la comunidad, las posibilidades de expansión de la escuela. La junta de educación, patronatos escolares,**

<sup>60</sup> PARE-CAD Documento del Docente. Op Cit

<sup>61</sup> Entrevista (Villalobos) Op Cit

reuniones con los clubes, las reuniones con las organizaciones que le permitan, lógicamente, una buena administración del Currículum”

En el documento *Directoras y Directores para una Gestión Renovada de las Instituciones Educativas*,<sup>62</sup> auspiciado por la UNESCO, se exponen los roles prioritarios del director de la Escuela Líder en Costa Rica, clasificándolos en cuatro dimensiones a saber: “animar y dirigir el personal, planificar y realizar la gestión del centro, promover y regular la calidad de la educación y organizar la comunicación interna y externa”.

**A continuación, se detallan los roles correspondientes a cada dimensión:**

- Animar y dirigir al personal

**Roles :**

- Ejercer el liderazgo
- Motivación personal
- La animación
- La capacitación
- La solución de conflictos
- La participación
- La coordinación
- La integración de equipos

---

<sup>62</sup> Bernal, Op Cit Pág 3

- Las condiciones de trabajo
- El clima institucional

Planificar y realizar la gestión del centro.

**Roles :**

- El diagnóstico
  - Las políticas institucionales
  - La programación del plan y los proyectos
  - La toma de decisiones
  - La delegación de funciones
  - La sinergia
  - El cambio
  - La gestión de recursos
  - El uso de tiempo
  - Respeto y aplicación de normas reglamentarias
- 
- Promover y regular la calidad de la educación

**Roles :**

- Apoyo a las innovaciones
- La evaluación de los aprendizajes
- El seguimiento y la evaluación de la labor de los docentes

- La evaluación institucional
  - Las acciones correctivas
  - La difusión de las innovaciones
  - la asesoría pedagógica
- 
- Organizar la comunicación interna y externa.

**Roles :**

- La estructura
- Las definiciones de roles y funciones
- La comunicación
- La comunicación interna o intraorganización
- La comunicación externa

Un análisis de cada uno de estos “roles” nos obliga a ubicarlos en uno de los subsistemas técnico - pedagógico, administrativo o psico-social. Tal es el caso de la capacitación, los recursos, la evaluación de los aprendizajes, que corresponden al subsistema técnico - pedagógico; la formulación de políticas, planes, proyectos, se ubican en el subsistema administrativo; igual ocurre con el psico-social, etc. Esto nos lleva a visualizar la escuela como un sistema donde el director desarrolla su gestión aplicando el enfoque sistémico.

Vista la institución educativa como un sistema complejo integrado por diversos subsistemas y múltiples componentes debidamente jerarquizados, con relaciones diversas, el director, para poder realizar su rol y administrar adecuadamente la

institución a su cargo, tiene que conocer y tener presente las funciones, principios y teorías aún cuando se trate de Escuelas con Aulas Multigrados.

#### **2.4.2. La Gestión que realiza el Docente-Director**

La gestión del director, en estas escuelas, adquiere muchas formas, -es decir, habrá momentos en que el director aplicará un enfoque de contingencia que no es más que la adecuación de la técnica de acuerdo al momento y circunstancia particular, para optimizar los resultados. Con otras palabras, para cada circunstancia o situación que amerite una toma de decisión, existirá un tipo de dirección apropiada, este estilo es contingente con relación a la situación. El director ordenará y cambiará sus pensamientos y actitudes para adecuarlo a las circunstancias o situaciones. En síntesis, la teoría de contingencia sostiene que: “el estilo de dirección que un ejecutivo (director o administrador) debe emplear, depende de las circunstancias en las cuales se encuentre”<sup>63</sup>

La teoría de Contingencia se basa en las intervenciones de las partes de una organización. Trata de definir la esencia o aspectos centrales de una tarea o situación, (los factores contingentes) dilucidando las interacciones funcionales entre factores conexos, aunque se es consciente de que la identificación de los factores contingentes fundamentales, así como las relaciones entre ellos, es muchas veces difícil y compleja

Si bien es cierto que el director puede hacer uso de las funciones clásicas. También es cierto que puede poner en práctica las que expone el documento antes

---

<sup>63</sup> Drucker, Op Cit Pág 195

mencionado. Son diversas las formas de gestión que él propone. Por ejemplo:

**Para animar y dirigir al personal, el director debe:**

- Promover un clima institucional agradable
- Integrar equipos de trabajo con objetivos definidos y tareas específicas
- Darle soluciones a los conflictos.

**Para planificar y realizar la gestión:**

- Elaborar el diagnóstico institucional y comunitario.
- Confeccionar planes y proyectos objetivos que respondan a las necesidades y problemas reales.
- Tomar decisiones veraces y oportunas.

**Para promover y regular la calidad de la educación:**

- Realizar la evaluación institucional del docente y de los aprendizajes.
- Brindar asesoría psicológica.
- Apoyar y difundir las innovaciones.

**Para organizar la comunicación interna y externa:**

- Definir los valores y funciones de los actores educativos.
- Asegurar la comunicación interna y externa en la organización educativa.

Todas estas formas de gestión que se planean deben visualizarse y atenderse integralmente, para el éxito de la gestión involucrando a todos los actores educativos. Es fundamental tener presente que la institución educativa es parte integrante de la comunidad, que siendo transmisora de cultura debe cumplir con la misión para la cual ha sido llamada: ser agente de cambio, no sólo para los estudiantes, sino para toda la comunidad.

Para ello, el docente debe creer en la educación multigrados, en sus ventajas, para transmitirla y contagiar, así, al resto de la comunidad educativa.

Es básico, entonces, promover y mantener relaciones con todos los miembros de la comunidad educativa y esto sólo se logrará si se mantiene una eficaz comunicación, relaciones respetuosas y constructivas, vínculos de cooperación horizontal entre docentes de la escuela, zona o región. También, el educador debe contar con un equipo de asesoría y apoyo técnico, lograr la participación activa y consciente de los padres y madres, tanto en la gestión pedagógica y administrativa, como en la financiera, y coordinar con otras instituciones u organizaciones.

Todo lo antes expuesto facilita la labor, pero sería inútil si no se cuenta con los recursos necesarios.

Es función del docente gestionar los recursos necesarios para el funcionamiento de la escuela. La gestión de recursos implica prever cuáles son las necesidades del personal docente y administrativo, así como qué materiales, mobiliarios y textos requiere sustentarlos ante los supervisores jerárquicos, luego distribuirlos equitativamente y racionalmente. Además, debe coordinar con los padres y madres de familia los recursos financieros y de colaboración, cuando de mantenimiento de infraestructura se trata igualmente sobre el buen uso que se debe dar a los espacios físicos educativos para el óptimo aprovechamiento.

Cuando la institución educativa es una Escuela con Aulas Multigrados, el proceso de gestión se torna aún más complejo y dinámico, porque el director es docente y director

simultáneamente y le dedica casi el 85% a la labor docente, por lo tanto, el tiempo que le queda para la gestión es mínimo. Si, a ello, le agregamos la carencia de recursos, la situación resulta más delicada, pues se tiene que invertir mucho tiempo en la consecución de los recursos.

Ante la situación planteada, el docente-director debe planificar su trabajo involucrando a todos los actores educativos para que, mediante la creación de una organización eficiente, una verdadera integración de equipos de trabajo y la buena motivación de sus miembros, se logre optimizar la gestión educativa institucional.

## **CAPÍTULO III**

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Conceptualmente hablando, método significa camino o forma de llegar a una meta o de realizar un propósito. Como tal, es una propiedad de la praxis humana. La metodología es, por su parte, la lógica del conocimiento científico.

El diseño y propósito de esta investigación requirió de la concreción de método y metodología. Con respecto a método, el descriptivo-exploratorio, que constituyen la vía o camino para realizar esta investigación.

Es un tema que, en la provincia de Veraguas, carece de investigaciones que den como resultado la identificación de las características puntuales o específicas que rodean este hecho educativo.

La metodología engloba un conjunto de acciones y técnicas instrumentales y científicas, sin las cuales el método dejaría de ser lo que es: camino o forma de llegar a una meta.

Es por ello que, en este capítulo, se desarrolla: las hipótesis, la definición de las variables, los instrumentos, el procedimiento y el modelo estadístico que sirve de apoyo al desarrollo de la investigación

### **3.1. HIPÓTESIS:**

#### **Hipótesis Conceptual:**

La administración de la Escuela con Aulas Multigrados no se desarrolla en forma eficaz, porque el director no puede ejecutar su labor administrativa y al mismo tiempo su función de docente. Además, no cuenta con las herramientas técnicas y competencias especializadas para realizar la gestión, por el tipo de escuela, por su realidad situacional.

**HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS:****HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS N° 1:****Hipótesis Nula:  $H_0$** 

Existe evidencia significativa de que el director de las Escuelas con Aulas Multigrados, en su gestión educativa, ejecuta todas las funciones administrativas.

**Hipótesis Alternativa:  $H_1$** 

Existe evidencia significativa de que el director de las Escuelas con Aulas Multigrados, en su gestión educativa, no ejecuta todas las funciones administrativas.

**HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS N° 2:****Hipótesis Nula:  $H_0$** 

En su gestión educativa, la administración de la Escuela con Aulas Multigrados es desarrollada con conocimiento o formación como administrador de escuela.

**Hipótesis Alternativa:  $H_1$** 

En su gestión educativa, la administración de la Escuela con Aulas Multigrados es desarrollada sin conocimiento o formación como administrador de escuela.

**HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS N° 3:****Hipótesis Nula:  $H_0$** 

Existe evidencia significativa de que durante el proceso de planeación, organización, dirección, coordinación y control que se ejecuta durante la gestión del

director en la Escuela con Aulas Multigrados se da participación a los docentes en la elaboración de planes y proyectos.

**Hipótesis Alterna: Hi**

Existe evidencia significativa de que durante el proceso de planeación organización, dirección, coordinación y control que se ejecuta durante la gestión del director en la Escuela con Aulas Multigrados, no se da participación a los docentes en la elaboración de planes y proyectos.

**HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS N° 4:**

**Hipótesis Nula: Ho**

Existe evidencia significativa de que la gestión educativa que realiza el director de Escuela con Aulas Multigrados, es independiente de la realidad situacional de la comunidad.

**Hipótesis Alterna: Hi**

Existe evidencia significativa de que la gestión educativa que realiza el director de Escuela con Aulas Multigrados, es dependiente de la realidad situacional de la comunidad.

**HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS N° 5:**

**Hipótesis Nula: Ho**

Existe evidencia significativa de que el director de Escuela con Aulas Multigrados, en su labor administrativa, le dedica igual o mayor tiempo a las funciones administrativas que a las funciones docentes.

### **Hipótesis Alternativa: H<sub>i</sub>**

Existe evidencia significativa de que el director de Escuela con Aulas Multigrados, en su labor administrativa, le dedica menos tiempo a las funciones administrativas que a las funciones docentes.

### **3.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES:**

En el diseño de esta investigación se han tomado en cuenta las siguientes variables:

- Variables Dependientes: La gestión educativa que se realiza en la Escuela con Aulas Multigrados.
- Variables Independientes: La eficacia en la gestión administrativa.
- Variables Intervinientes:
  - La función de docencia que ejerce el director
  - Cantidad de docentes que laboran en la Escuela con Aulas Multigrados
  - Ejecución de las funciones básicas de la administración.
  - El tipo de escuela.
  - El tiempo disponible para realizar la gestión.
  - El rol del director (característica, liderazgo).
  - La participación de los actores educativos.
  - Las condiciones de trabajo.
  - Situación económica de la escuela.
  - Existencias de grupos organizados en la comunidad

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA:

La población utilizada para la presente investigación estuvo constituida por 413 Escuelas con Aulas Multigrados existentes en 11 distritos de la provincia de Veraguas. Una vez conocido el universo de Escuelas con Aulas Multigrados, se procedió en una primera etapa a estructurar la muestra a través del muestreo sistemático para calcular su tamaño y, en una segunda etapa, a través de un muestreo estratificado para seleccionarla.

Con el apoyo estadístico se definen los siguientes estadígrafos:

- **P** = Proporción de la población verdadera que corresponde al 10% de docentes que ejercen funciones de director de Escuelas con Aulas Multigrados.
- **q** = Proporción de la población no verdadera representada por el 90% de docentes que no ejercen funciones de director de Escuelas con Aula Multigrados.
- **N** = Número de Escuelas con Aulas Multigrados de la provincia de Veraguas, representada por 413 escuelas. Este total de 413 escuelas representa la unidad primaria de análisis global.
- **K** = Se utilizará un nivel de confianza del 95%,  $K=2$ .
- **E** = El error de muestreo, calculado en un 5%

**Cálculo de la Muestra:**

**a. Muestreo Sistemático:** Se utiliza para calcular el tamaño de la muestra de Escuelas con Aulas Multigrados.

**a.l. Detalles de Escuelas con Aulas Multigrados:**

DISTRITO	Nº DE ESCUELA
1. Atalaya	12
2. Calobre	37
3. Cañazas	71
4. La Mesa	25
5. Las Palmas	53
6. Montijo	40
7. Río de Jesús	9
8. San Francisco	25
9. Santa Fe	30
10. Santiago	45
11. Soná	66
<b>Total de Escuelas con Aulas Multigrados</b>	<b>413</b>

Tamaño de la Muestra para Directores.

$$n = \frac{K^2 NPq}{K^2 Pq + NE^2}$$

$$n = \frac{(2)^2 (413)(09)(91)}{(2)^2 (09)(91) + 413(0.05)^2}$$

$$n = 99.56 \cong 100$$

Tamaño de la Muestra para Docentes.

$$n = \frac{K^2 NPq}{K^2 Pq + NE^2}$$

$$n = \frac{(2)^2 (413)(10)(90)}{(2)^2 (10)(90) + 413(0.05)^2}$$

$$n = 106$$

$$n = (106)(1.05) = 112$$

**b. Muestreo Estratificado a partir del Muestreo Sistemático:**

Como el objetivo de la presente investigación es identificar la gestión educativa que se realiza en las Escuelas con Aulas Multigrados existentes, de manera global, en la provincia de Veraguas, es obligante seleccionar los directores a partir de un muestreo estratificado en el cual:

$N_i$  = Población de Escuelas con Aulas Multigrados en cada distrito.

$N$  = Población de Escuelas con Aulas Multigrados de la provincia de Veraguas.

$n_i$  = Tamaño de muestra de cada distrito.

$n$  = Tamaño de muestra total, determinada por el muestreo sistemático.

$$n_i = \frac{N_i}{N}(n)$$

## b.1 Selección de la Muestra para Directores:

Distrito	Número de Escuela con Aulas Multigrados por Distrito (Ni)	Tamaño de Muestra por Distrito (ni)
1 Atalaya	12	$\frac{12}{413}(100) = 3$
2 Calobre	37	$\frac{37}{413}(100) = 9$
3 Cañazas	71	$\frac{71}{413}(100) = 17$
4 La Mesa	25	$\frac{25}{413}(100) = 6$
5 Las Palmas	53	$\frac{53}{413}(100) = 13$
6 Montijo	40	$\frac{40}{413}(100) = 10$
7 Río de Jesús	9	$\frac{9}{413}(100) = 2$
8 San Francisco	25	$\frac{25}{413}(100) = 6$
9 Santa Fe	30	$\frac{30}{413}(100) = 7$
10 Santiago	45	$\frac{45}{413}(100) = 11$
11 Soná	66	$\frac{66}{413}(100) = 16$
<b>Totales</b>	<b>N = 413</b>	<b>100</b>

**Observación:**

La selección de la escuela se hizo de los registros administrativos. La muestra de escuela por distrito se listó en orden de distrito; se escogió un número aleatorio, o bien un intervalo de muestreo.

Ej. Para el distrito de Atalaya el intervalo de muestreo  $N_i/n_i$ , será  $12/3 = 4$

Para el distrito de Calobre:  $N_i/n_i$ , será  $37/9 = 4.11 \approx 4$  y así sucesivamente.

Tamaño de la muestra 100.

La idea de estos índices es hallar un valor consistente comprendido entre 0 a 1.

**b.2 Selección de la Muestra para Docentes:**

<b>Distrito</b>	<b>Número de Escuela con Aulas Multigrados por Distrito (Ni)</b>	<b>Tamaño de Muestra por Distrito (ni)</b>
1 Atalaya	12	$\frac{12}{413} (112) = 3$
2 Calobre	37	$\frac{37}{413} (112) = 10$
3 Cañazas	71	$\frac{71}{413} (112) = 19$
4 La Mesa	25	$\frac{25}{413} (112) = 7$
5 Las Palmas	53	$\frac{53}{413} (112) = 14$
6 Montjo	40	$\frac{40}{413} (112) = 11$
7 Río de Jesús	9	$\frac{9}{413} (112) = 3$
8 San Francisco	25	$\frac{25}{413} (112) = 7$
9 Santa Fe	30	$\frac{30}{413} (112) = 8$
10. Santiago	45	$\frac{45}{413} (112) = 12$
11 Soná	66	$\frac{66}{413} (112) = 18$
<b>Totales</b>	<b>N = 413</b>	<b>112</b>

Tamaño de la muestra 112

**Observación:**

El total de escuelas encuestadas correspondientes a docentes fueron 112, y 100, a directores.

De la encuesta, no será necesaria la aplicación tradicional de estadísticas, tales como la media ( $\bar{X}$ ), la mediana (Md), la moda (Mo) y otros; sin embargo, para una mejor comprensión de los resultados se hará uso de la presentación de cuadros, gráficas y tablas que se procederán a explicar posteriormente.

De las encuestas aplicadas, y atendiendo a los parámetros que darán respuestas al estudio se hará referencias a las variables que de alguna u otra forma tienen que ver con la gestión. Por ello, se analizará las relaciones entre las funciones administrativas y la gestión educativa del director, el proceso administrativo y la formación y capacitación del director, la gestión que realiza el director con los actores educativos y la realidad situacional; finalmente, se analizará la participación de los docentes en la elaboración de planes y programas y el factor tiempo en la gestión.

La explicación dada en la propia naturaleza de la investigación, indica la relación o cruces de variables mostradas a través de tablas de contingencia, que en la práctica resultan mayores a la dimensión 2x2, lo que implica un mayor nivel de análisis en la aplicación de *Chi* cuadrado, índices de contingencias e índice de Kramer.

El cruce de variables y el estadístico Chi cuadrado ( $X^2$ ) serán los procedimientos que se utilizarán para indagar sobre la asociación, dependencia o no de las variables. Este cruce será el que nos facilitará verificar la veracidad o no de las hipótesis, a la luz de los objetivos de la investigación.

El estadístico *Chi* cuadrado ( $X^2$ ), haciendo uso del paquete estadístico EPI. INFO 6.0, realiza el cálculo de *Chi* cuadrado.

De lo anterior se deduce.

- Que si el *Chi* cuadrado calculado por la computadora es mayor al *Chi* cuadrado tabular, se rechaza la hipótesis nula. Ello indica que sí existe asociación entre las variables estudiadas (Dependiente e Independiente)
- Si *Chi* cuadrado calculado, es menor que el tabular, se acepta la hipótesis nula de no asociación entre las variables.

$$X_{\text{calculado}}^2 > X_{\text{tabular}}^2$$

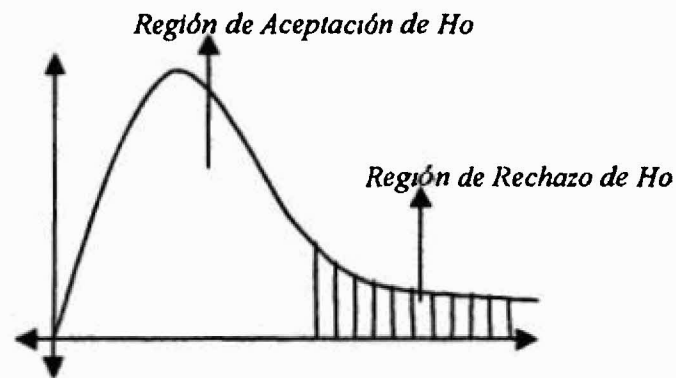
Rechazo  $H_0$  = hay asociación.

$$X_{\text{calculado}}^2 < X_{\text{tabular}}^2$$

Se acepta  $H_0$  = no hay asociación.

Se trabajó con un nivel de confianza del 95%, grados de libertad =  $n - K - 1$  y las siguientes regiones de aceptación o de rechazo.

Estimador *Chi* cuadrado:



$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}; \quad \text{donde : } f_o = \text{"frecuencia observada"}$$

$f_e = \text{"frecuencia esperada"}$ .

Una vez conocido el resultado de  $X^2$ , y de existir asociación entre las variables, (rechazo de  $H_0$  - Hipótesis Nula), se recurrirá al Índice de Contingencia o al Índice corregido de Kramer, cuyas ecuaciones serán:

Índice de Contingencia:

$$IC = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + n}}$$

Donde:

$X^2 = \text{Chi cuadrado}$ .

$n = \text{número de observaciones}$ .

Índice de Kramer: (para afinar el índice de contingencia).

$$IK = \sqrt{\frac{X^2}{n(c-1)}}$$

Donde:

$X^2 = \text{Chi cuadrado}$ .

$n = \text{número de observaciones}$ .

$c \text{ ó } l = \text{el menor de las columnas ó filas}$ .

### **3.4. INSTRUMENTOS UTILIZADOS:**

Los instrumentos utilizados en este estudio fueron los siguientes:

- Aplicación de Encuesta Previa.
- Entrevista con técnicos especialistas y estudio del material bibliográfico.
- Reuniones con directores.
- Aplicación de una encuesta.

#### **Aplicación de Encuesta Previa:**

La aplicación de Encuesta Previa permitió corregir la redacción de algunas preguntas e incluso cambiarlas de lugar dentro del conjunto de ellas y alcanzar un nivel de seguridad en relación con las respuestas que se buscaban de cada encuestado.

#### **Entrevista con técnicos especialistas y estudio del material bibliográfico:**

De gran valor resultaron las entrevistas y conversaciones con personas vinculadas al tema de la Administración de Escuelas con Aulas Multigrados ya que sus aportes y experiencias enriquecieron el trabajo presentado

#### **Reuniones con directores:**

Con los propios directores encuestados se realizaron reuniones cortas para conversar sobre su propia experiencia como docente-director de una escuela en la cual laboran 1, 2 ó 3 maestros y donde ellos ejercen la función administrativa.

#### **Aplicación de una encuesta:**

Fue el instrumento de mayor importancia porque facilitó la recopilación de la información necesaria para arribar a las conclusiones y recomendaciones planteadas. En total se aplicaron 100 encuestas a los docentes-directores y 112 a los docentes.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este apartado se hace referencia a la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos. De la tabulación de las encuestas, y dando prioridad a aquellas variables que, de alguna u otra forma, están relacionadas con las interrogantes, problemas e hipótesis, se cree conveniente presentar los cruces de variables que mayor significado y sustentación real y objetiva pueden dar al trabajo de investigación. (Ver cuadro N° 4)

#### CUADRO N° 4

##### VARIABLES SEGÚN EL NÚMERO DEL CUADRO CORRESPONDIENTE

VARIABLES	CUADRO
Ejecución de la planeación y gestión educativa.	Cuadro N° 5
Ejecución de la organización y gestión educativa.	Cuadro N° 6
Ejecución de la dirección y gestión educativa.	Cuadro N° 7
Ejecución de la coordinación y gestión educativa.	Cuadro N° 8
Ejecución del control y gestión educativa.	Cuadro N° 9
Actividades administrativas y formación o capacitación	Cuadro N° 10
Ejecución de la dirección y participación de los docentes en la elaboración de planes y proyectos.	Cuadro N° 11
Ejecución de la coordinación y participación de los docentes en la elaboración de planes y proyectos.	Cuadro N° 12
Ejecución del control y participación de los docentes en la elaboración de planes y proyectos.	Cuadro N° 13
Tipo de escuela y realidad situacional.	Cuadro N° 14
Labor administrativa y tiempo dedicado a las funciones administrativas	Cuadro N° 15

### VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS N° 1.

Para verificar la hipótesis estadística 1 se indagó sobre la relación o asociación de las funciones administrativas con el estilo directivo o gestión educativa.

Las funciones administrativas referidas fueron la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

**CUADRO N 5**  
**PLANEACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA**

Preg. N° 27 / Preg. N° 17	1	2	3	4	5	Total
1	0	3	0	0	0	3
2	0	0	2	0	0	2
3	0	0	0	1	0	1
4	1	0	0	0	0	1
5	2	0	0	0	0	2
12	2	0	0	0	0	2
14	1	3	0	0	0	4
23	1	0	0	0	0	1
24	1	1	0	1	0	3
34	0	1	0	0	0	1
123	3	9	0	1	0	13
124	13	9	0	2	0	24
125	3	0	0	0	0	3
134	5	9	1	0	1	16
135	0	2	0	1	0	3
145	4	5	1	0	0	10
234	3	7	0	0	0	10
235	0	2	0	1	0	3
245	1	1	0	1	0	3
345	4	3	0	1	0	8
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>55</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>133</b>

Fuente Encuesta aplicada a la población en estudio

Sobre la planeación y el estilo directivo, el cuadro N° 5 muestra la tabla de contingencia o el cruce entre estas variables. De ella se desprende que, con 76° de libertad y un 5% de nivel de significancia; el estadístico chí cuadrado calculado (117.32) es mayor que el chí cuadrado tabular (comprendido entre 90 y 101). Esto indica que no hay asociación entre las variables, no hay indicios de planeación, no hay evidencia de que se ejecuta esta función.

Una sustentación gráfica de esta aseveración se puede observar en el anexo N° 5.

**CUADRO N° 6**  
**ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA**

Preg. N° 27 Preg. N° 11	1	2	3	4	5	Total
2	2	2	0	0	0	4
3	4	2	0	0	0	6
4	0	1	2	0	0	3
12	0	2	0	0	0	2
13	3	0	0	0	0	3
23	0	8	0	2	0	10
24	0	1	0	0	0	1
34	0	0	0	2	0	2
123	6	4	0	0	0	11
124	4	7	1	1	0	13
134	1	7	0	0	0	8
234	23	20	1	3	1	48
Total	43	54	4	9	1	111

Fuente Encuesta o aplicada a la población en estudio

Referente a la ejecución de la organización y al estilo directivo, el cuadro N° 6 refleja que con 44° de libertad y un 5% de nivel de significancia, el estadístico chí cuadrado calculado es igual a 86.51, y el chí cuadrado tabular a 60.48 muestra que como el chí cuadrado calculado es mayor que el chí cuadrado tabular, no hay asociación entre

la función de organización con la gestión educativa. De allí que tampoco hay indicios de organización, mucho menos de ejecución de esta función por el director o administrador de la escuela.

Una sustentación gráfica de esta aseveración se puede observar en el anexo N° 6

**CUADRO N 7**  
**DIRECCIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA**

Prog. N° 27 Prog. N° 18	1	2	3	4	5	Total
2	2	3	0	0	0	5
3	2	0	2	0	0	4
5	1	2	0	1	0	4
13	0	1	0	0	0	1
24	2	2	0	0	0	4
25	0	1	0	0	0	1
35	0	1	0	0	0	1
45	0	1	0	0	0	1
123	5	5	0	1	0	11
124	9	15	2	2	1	29
125	1	6	0	0	0	7
134	1	3	0	0	0	4
135	0	2	0	0	0	2
145	2	4	0	1	0	7
234	5	0	0	1	0	6
235	6	3	0	0	0	9
245	7	6	0	3	0	16
Total	43	55	4	9	1	112

Fuente Encuesta aplicada a la población en estudio

En cuanto a la función directiva y a la gestión educativa, relacionada y expuesta en el cuadro N° 7, no ocurre igual. Esta tabla de contingencia permite señalar que con 64° de libertad y con 5% de nivel de significancia, el chí cuadrado calculado que es

igual a 60.14 es menor que el chí cuadrado crítico (79.04), por lo que se puede concluir que hay evidencia de que esta función directiva sí es ejecutada durante la gestión, ejecución que puede ser realizada con conocimiento o no.

La representación gráfica de esta sustentación se puede observar en el anexo N° 7.

**CUADRO N° 8**  
**COORDINACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA**

Preg. N° 27 Preg. N° 20	1	2	3	4	5	Total
2	1	1	0	1	0	3
3	1	0	0	0	0	1
4	2	4	2	0	0	8
14	1	4	0	0	0	5
25	0	1	0	0	0	1
34	0	1	0	0	0	1
45	1	1	0	0	0	2
123	4	6	0	0	0	10
124	1	7	0	1	0	9
125	1	3	0	1	0	5
134	9	8	0	0	0	17
135	2	4	1	0	0	7
145	3	3	1	3	0	10
234	6	3	0	0	1	10
235	3	1	0	1	0	5
245	4	4	0	1	0	9
345	4	4	0	1	0	9
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>55</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>112</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la población en estudio

En lo que respecta al clima de coordinación y la gestión educativa, relacionadas en la tabla de contingencias dada en el cuadro N° 8, se muestra que, con 64° de libertad

y 5% de nivel de significancia, el chí cuadrado calculado, con un valor de 57.70, también será menor que el chí cuadrado crítico que tendrá un valor de 79.08. Esta situación evidencia que si hay ejecución de esta función, por lo tanto, se concluye que en las Escuelas con Aulas Multigrados, el director hace coordinación.

En el anexo N° 8 se puede observar la sustentación gráfica de esta aseveración

**CUADRO N° 9**  
**CONTROL Y GESTIÓN EDUCATIVA**

Prog. N° 27 Prog. N° 21	1	2	3	4	5	Total
1	0	1	2	0	0	3
2	1	0	0	0	0	1
4	1	1	0	0	0	2
5	2	4	0	1	0	7
12	0	1	0	0	0	1
15	1	0	0	0	0	1
25	0	1	0	0	0	1
35	0	1	0	0	0	1
45	1	0	0	0	0	1
123	2	5	0	1	0	8
124	1	3	0	0	0	5
125	2	3	1	0	0	6
134	3	6	1	0	0	9
135	6	7	0	1	0	14
145	2	6	0	2	1	11
234	2	2	0	2	0	6
235	4	1	0	0	0	5
245	6	4	0	1	0	11
345	4	6	0	1	0	11
Total	38	52	4	9	1	104

Fuente: Encuesta aplicada a la población en estudio

Por último, el cuadro N° 9 expone la tabla de contingencia que relaciona el control con la gestión educativa. Ella nos revela que sí hay relación entre estas variables, pues el chí cuadrado calculado, que es 74.58 con 72° de libertad y un 5% de nivel de significancia, resultó ser menor que el chí cuadrado tabular, que es igual a 90.53, es decir, en su gestión educativa, el director de la Escuela con Aulas Multigrados ejecuta la función de control.

Para una sustentación gráfica del párrafo anterior, ver anexo N° 9.

Del análisis antes presentado, sobre la ejecución de las funciones administrativas y según la encuesta aplicada a los docentes, se desprende que el director de La Escuela con Aulas Multigrados, ejecuta las funciones de dirección, coordinación y control, obviando las funciones de planeación y organización. Si tomamos en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas a los directores, tenemos que aceptar que el director de Escuela con Aulas Multigrados, ejecuta las funciones de planeación, dirección, coordinación y control, por lo que se desprende que no ejecuta la función de organización. Podemos señalar, entonces, que estadísticamente, y corroborando lo señalado por los docentes y directores, sólo se ejecutan las funciones de dirección, coordinación y control. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis estadística nula N° 1, porque el director de la Escuela con Aulas Multigrados, no ejecuta todas las funciones administrativas.

Como se puede observar, el tipo de administración desarrollado en las Escuelas con Aulas Multigrados es incipiente y, aunque se intenta desarrollar un tipo de

administración muy tradicional, no se llegan a cumplir con las funciones del proceso administrativo, que es en último caso lo que va a darle coherencia y un mejor funcionamiento a la escuela. Para que sea eficiente el trabajo administrativo, es necesario que el docente responsable conozca los elementos básicos del proceso de planificación, que le van a dar guía y orientación al trabajo que, conjuntamente con sus maestros, tendrían que desarrollar y, en algunos casos, tendrá que hacerlo él solo.

Mal puede el docente-director responsable dirigir o cumplir con la función de dirección, que es donde se analiza la toma de decisiones, se supervisa, se desarrolla un tipo de liderazgo y se está en constante comunicación, si el proceso de planeamiento no se ha cumplido.

Lo que ocurre también es que a este docente encargado para administrar su escuela, no se le ha dotado ni de los conocimientos, ni de los recursos necesarios para darle solución al funcionamiento de su escuela y ello hace más difícil la definición de un estilo de administración que se corresponda con los requerimientos del sistema educativo y de su propia realidad.

Un recurso vinculado al campo administrativo del centro educativo es el financiero. Para conocer más a fondo el manejo de los recursos económicos de las Escuelas con Aulas Multigrados, se le preguntó a los docentes y directores si dicha escuela contaba con fondos económicos propios del sistema educativo, lo que reveló que

el 72% de los docentes y el 77% de los directores manifestaron que las escuelas no poseen fondos económicos.

En dichos estudios se pudo conocer que tanto docentes como directores coincidieron en que el desarrollo de las funciones administrativas ejecutadas por el director son desarrolladas independientemente de que se tenga o no fondos económicos.

Esta situación tiene una explicación muy simple, tanto el director como los docentes se esmeran y se preocupan por hacer alarde de su vocación, por enseñar y educar al niño, aún sin los fondos económicos, y cuando de ellos se requieran, se desarrollan y organizan las actividades necesarias para recabar y asegurar los fondos para que la escuela funcione. Las actividades más comunes para recabarlos son las programadas por el club de padres de familias y, en menor grado, las mañanitas criollas. Lo cierto es que ello implica inversión de esfuerzo y tiempo, que debe emplearse en la gestión.

**Esta situación puede ser justificada, puesto que las actividades que implica la gestión educativa son actividades no tan complejas, por las características propias de la escuela (tener a su cargo sólo de 1 a 4 docentes, una matrícula no mayor de 60 alumnos y la comunicación es directa y personal) por lo que, generalmente, el director tiene éxitos en su gestión, pues del tiempo que labora presencialmente en la escuela (5 horas) dedica 4 a la actividad docente.**

## VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS N° 2

La hipótesis N° 2 se refiere a la práctica administrativa realizada por el docente-director en Escuelas con Aulas Multigrados. Una gestión exitosa estará garantizada en la medida que éste director tenga formación o capacitación como administrador. Esta hipótesis indagará si este docente-director está capacitado para realizar esta función en estas escuelas.

CUADRO N° 10

### ADMINISTRACIÓN Y FORMACIÓN O CAPACITACIÓN

Preg. N° 16 \ Preg. N° 14	1	2	3	4	12	13	14	23	24
NO	14	6	4	1	13	16	0	8	0
SI	3	1	1	0	7	3	2	1	3
Total	17	7	5	1	20	19	2	9	3

Fuente: Encuesta aplicada a la población en estudio

Las variables aquí relacionadas (la administración y la formación o capacitación como administrador de escuela) se cruzan en el cuadro N° 10, alimentado con la información obtenida de la encuesta aplicada a los docentes. De él se obtiene que el  $\chi^2$  cuadrado calculado es igual a 24.91 con 13° de libertad y el  $\chi^2$  cuadrado tabular es 22.36 en un nivel de significancia de 5%.

Según este cuadro y los datos encontrados, se puede afirmar que el  $\chi^2$  cuadrado calculado resulta ser mayor que el  $\chi^2$  cuadrado tabular, por lo tanto, se tiene que concluir que los directores de las Escuelas con Aulas Multigrados administran la institución careciendo de formación o capacitación como administrador de escuela. Podemos señalar, entonces, que la dirección de estas escuelas se desarrolla o administra empíricamente.

Si se recurre a la encuesta aplicada a los directores, causa sorpresa que estos manifiesten, respecto a las variables analizadas, que no se necesita estar capacitado para administrar y dirigir una Escuela con Aulas Multigrados. Por ello se manifiesta, entonces, que las habilidades y destrezas que posee un director, en estos momentos, han sido producto de la práctica educativa y de la experiencia acumulada.

En el anexo N° 10 hallamos la sustentación gráfica de esta aseveración.

### **VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS N° 3.**

Al verificar la hipótesis estadística N° 3, se tuvo que cotejar las funciones clásicas de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Del cotejo de ellas se puede concluir, respecto a la planeación y organización, que cuando se ejecutan estas funciones, sí se da participación a los docentes en la elaboración de planes y proyectos, sin embargo en las otras tres, los resultados fueron contrarios.

Para darle validez y objetividad a lo dicho anteriormente, se exponen las tablas de contingencias correspondientes a la dirección, coordinación y control.

**CUADRO N° 11**  
**DIRECCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA**  
**ELABORACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS**

Preg. N° 22 Preg. N° 10	No	Si	Total
2	0	3	3
3	0	4	4
4	1	0	1
5	0	4	4
13	0	1	1
24	0	4	4
25	0	1	1
35	0	1	1
45	0	1	1
123	0	11	11
124	1	31	31
125	1	6	7
134	0	3	4
135	0	2	2
145	0	8	8
234	0	6	6
235	0	9	9
245	0	15	15
Total	3	110	113

Fuente Encuesta aplicada a la población en estudio

El cuadro N° 11 expone el cruce de las variables relacionadas. De él se obtiene que el chí cuadrado calculado es igual a 50.81 con 17° de libertad y el chí cuadrado tabular es 27.59 con un 5% de nivel de significancia; por lo que se puede concluir que en

el proceso de dirección que se ejecuta, no se da participación a los docentes en la elaboración de planes y proyectos.

Para una sustentación gráfica de esta aseveración, ver el anexo N° 11.

**CUADRO N° 12**  
**COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA**  
**ELABORACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS**

Prog. N° 20 \ Prog. N° 21	No	Sí	Total
1	0	3	3
4	0	7	7
5	1	0	1
14	0	5	5
25	0	1	1
34	0	1	1
45	0	2	2
123	0	10	10
124	0	9	9
125	0	5	5
134	1	16	17
135	0	10	10
145	0	10	10
234	1	9	10
235	0	4	4
245	0	9	9
345	0	9	9
Total	3	110	113

Fuente Encuesta aplicada a la población en estudio

De este cuadro se obtiene que el chí cuadrado calculado es igual a 41.76 con 16° de libertad y el chí cuadrado tabular es 26.30 con un 5% de nivel de significancia; por lo tanto, también podemos señalar que en el proceso de coordinación que se ejecuta, tampoco se da participación a los docentes en la elaboración de planes y proyectos.

Una sustentación gráfica de esta aseveración se encuentra en el anexo N° 12.

**CUADRO N° 13**  
**CONTROL Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA**  
**ELABORACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS.**

Preg. N° 21 \ Preg. N° 22	No	Si	Total
1	0	3	3
4	0	2	2
5	1	7	8
12	1	0	1
15	0	1	1
25	0	1	1
35	0	1	1
45	0	1	1
123	0	8	8
124	0	5	5
125	0	6	6
134	0	9	9
135	0	16	16
145	0	11	11
234	0	6	6
235	0	5	5
245	1	10	11
345	0	11	11
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>103</b>	<b>106</b>

Fuente Encuesta aplicada a la población en estudio

El cuadro N° 13 expone el cruce de las variables: control y participación a los docentes en la elaboración de planes y proyectos. En él encontramos que el chí cuadrado calculado es 41.13 con 17° de libertad, y el chí cuadrado crítico es 27.59 con un 5% de nivel de significancia, con lo que se puede concluir también que el chí cuadrado calculado es mayor, es decir, al igual que en las dos anteriores, en el proceso de control que se ejecuta, no se da participación a los docentes en la elaboración de planes y proyectos.

Una sustentación gráfica de esta aseveración se puede observar en el anexo N° 13.

Dicho estudio demuestra que cuando el director ejecuta estos tres procesos, la participación del docente en la elaboración de planes y proyectos es nula.

Como consecuencia de todo lo expuesto, se concluye que la hipótesis estadística N° 3 debe ser rechazada, ya que se ha corroborado estadísticamente que en el proceso de dirección, de coordinación y de control que ejecuta el director de Escuela con Aulas Multigrados, no le da participación a los docentes de su escuela, tal como lo manifiestan los docentes encuestados. Sin embargo, los directores encuestados dicen lo contrario, afirmaron que sí les dan participación a sus docentes.

#### VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS N° 4

Esta hipótesis estadística concibe dos variables independientes: la realidad situacional y la relación de los alumnos y padres de familia con su escuela. Analizaremos cada una por separado.

CUADRO N° 14

#### TIPO DE ESCUELA Y REALIDAD SITUACIONAL

Prog. N° 3 \ Prog. N° 2B	1	2	3	Total
1	2	8	13	23
2	2	35	17	54
3	6	16	160	38
4	1	0	0	1
5	0	2	0	2
Total	11	61	46	118

Fuente Encuesta aplicada a la población en estudio

En cuanto a la variable realidad situacional que se expone en el cuadro N° 14, al realizar el cruce con la variable gestión educativa, según el tipo de escuela, revela que el estadístico chí cuadrado calculado es de 21.58, que con 8° de libertad y un nivel de significancia de 5%, supera al chí cuadrado tabular que es de 15.51. Esto implica que se puede afirmar que sí hay dependencia de la gestión por la realidad situacional, es decir, se puede señalar que el tipo de escuela está determinada por la realidad situacional de la comunidad. Sin embargo, como una contradicción, se pudo observar que los resultados obtenidos en la encuesta de directores no coinciden.

Ver anexo N° 14, para una sustentación gráfica de esta aseveración.

Esta dicotomía de opiniones no impide señalar, producto del estudio, que tal como se planteó en el marco teórico, las condiciones de pobreza y extrema pobreza, que son características de las comunidades rurales, obligan a alumnos y padres de familias a emigrar en búsqueda de mejores condiciones y oportunidades de trabajo, con lo que se disminuye, considerablemente, la matrícula, originando así las escuelas unitarias, bidocentes, tridocentes o tetradocentes.

### **VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS N° 5**

Las variables aquí relacionadas son labor administrativa y tiempo dedicado a las funciones administrativas, la tabla del cruce de ellas se refleja en el cuadro N° 15.

## CUADRO N° 15

## LABOR ADMINISTRATIVA Y TIEMPO DEDICADO

## A LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Preg. N° 7 \ Preg. N° 8	1	2	3	4	5	Total
1	17	9	8	2	0	36
2	0	0	1	1	1	3
Total	17	9	9	3	1	39

Fuente Encuesta aplicada a la población en estudio

Según los datos de esta tabla, se tiene que con 4° de libertad y 5% de nivel de significancia, el estadístico chí cuadrado calculado es igual a 17.09 y el chí cuadrado tabular 9.49; obviamente, se ve que el estadístico es mayor, por lo tanto, durante el trabajo administrativo, el director no dedica igual o mayor tiempo a las funciones administrativas que a las docentes.

Una sustentación gráfica de esta aseveración puede observarse en el anexo N° 15.

En otras palabras, la hipótesis estadística N° 5 no se verifica, de allí que se puede afirmar que el director de las Escuelas con Aulas Multigrados, en su labor administrativa, le dedica menos tiempo a las funciones administrativas que a las docentes.

Ante esta situación nos preguntamos: ¿será que el director no tiene tiempo para realizar las funciones?.

Para concluir este capítulo se plantea, **la realidad situacional de la Escuela con Aulas Multigrados en la Provincia de Veraguas.**

Es conveniente comentar la realidad situacional de la gestión educativa que realiza el docente-director en una Escuela con Aulas Multigrados, desde el análisis e interpretación de la información recabada. Esta información permite presentar el diagnóstico de la Escuela con Aulas Multigrados.

Del análisis de las encuestas se puede afirmar que, en el ámbito administrativo, la mayoría de las Escuelas con Aulas Multigrados son bi-docentes (2 docentes) y tridocentes (3 docentes); en cambio, las escuelas unitarias (atendidas por un sólo docente) son minorías. Que para los directores encuestados es más importante la función docente, así lo manifestó el 93% de ellos, tal vez por la misma razón de ser. En consecuencia el tiempo dedicado a las actividades administrativas o gestión educativa es insuficiente.

Para el desarrollo de la gestión educativa, según los docentes, las pruebas de hipótesis nos reflejan que el director de las Escuela con Aulas Multigrados sólo ejecuta las funciones de dirección, coordinación y control. Que durante la ejecución de estas funciones, la participación de los docentes en la elaboración de planes y proyectos es nula. Además, que estas funciones, así como cualquier otra actividad administrativa se desarrollaban empíricamente, ya que no habían recibido formación ni capacitación para administrador.

Se observa, además, que para animar y dirigir a su personal, los docentes señalaron que el director tomaba en cuenta sugerencias, utiliza el diálogo, promueve la

participación, integra al personal, etc.; y para realizar la gestión educativa, toma en cuenta a los alumnos, docentes, padres de familias y miembros de la comunidad. Para su ejecución, tenían que gestionar los recursos económicos, ya que no contaban con ellos. Sin embargo, las encuestas de los directores manifestaron que el 80% toma en cuenta sugerencia y el 75% utiliza el diálogo, el 57% promueve la participación y el 50% integra al personal y para realizar la gestión educativa, el 90% dijo tomar en cuenta a los alumnos, el 86% a los padres de familias, el 78% a los docentes y el 55% a los miembros de la comunidad y para su ejecución, el 81% de los directores señaló que identifica las necesidades, el 73%, que fija objetivos y metas, el 56% establece prioridades y el 55% toma decisiones oportunas.

Un aspecto relevante observado, en el ámbito social, es que en su totalidad, estas escuelas, están ubicadas en el área rural, en zona de pobreza y extrema pobreza, que la relación de los alumnos y padres de familias con la escuela es buena, tal como lo manifestó el 63%; que los grupos existentes en las comunidades son el club de padres de familias, la junta local, el comité católico y el grupo cooperativo. Además, la existencia de escuelas bidocentes, tridocentes o tetradocentes, etc. está determinada por la realidad situacional antes descrita, tal como lo corrobora la hipótesis N° 4.

En cuanto al aspecto económico, no cuentan con estos recursos, por ello tienen que dedicar tiempo y esfuerzos a la programación de mañanitas criollas y otras actividades programadas por el club de padres de familias como apoyo. Sin embargo, el análisis de las hipótesis revela que el docente director se las ingenia para desarrollar o

realizar las actividades administrativas, tenga fondos económicos o no, porque él los gestiona para poder funcionar.

Un aspecto importante en la gestión educativa que realiza el director de una Escuela con Aulas Multigrados, es que promueve las condiciones mínimas necesarias para garantizar el buen ejercicio de la función docente en la escuela. Si bien es cierto que en esta investigación sólo interesan la gestión educativa administrativa que desarrolla el director, se cree conveniente resaltar algunos aspectos técnicos-pedagógicos de las encuestas como los siguientes: con respecto a los docentes, el 54% manifestó que en su escuela no existe un juego completo de programas, el 4% no contestó. En cambio, los directores en un 57% opinaron lo mismo y un 3% no contestó. En cuanto a la dotación de libros y textos, el 70% de los docentes manifestó que no cuenta con una biblioteca, el 24% señaló que la existente no está completa. El 67 % de los directores opinó que no hay bibliotecas y el 32% manifestó que la existente no está completa.

En cuanto a los recursos educativos (materiales, laboratorios y equipo), el 56% de los docentes manifestó que éstos no existen, el 44% contestó que los existentes son pocos. Según la opinión de los directores, el 43% dijo que no hay estos recursos y el 57%, que los existentes son pocos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

1. Que en la provincia de Veraguas, las Escuelas con Aulas Multigrados tienen de 1 a 5 docentes, pero la mayoría de ellas resultaron ser bidocentes y tridocentes, observándose, además, que hay escuelas que tienen hasta 5 y 6 grados, que son escuelas unitarias. Todas ellas, como empresas educativas, son dirigidas empíricamente por un docente que labora en ella. Esta situación hace que la Administración de La Escuela con Aulas Multigrados se convierta en un proceso complejo, la dualidad de funciones obliga al docente a atender a tiempo completo la docencia, también a ejercer la función administrativa y, por ello, a ingeniársela para ofrecer un ambiente propicio para el desarrollo del proceso de Aprendizaje.
2. Para los directores encuestados, es más importante la función de docente, de allí, que la práctica administrativa desarrollada en estas escuelas no reciba la debida atención. En consecuencia, puede decirse que el tiempo dedicado a la administración no es suficiente. Esta realidad, sin querer justificar la opinión de los docentes, pareciera tener fundamento, puesto que por ser una escuela pequeña, la burocracia es casi nula, la función organizativa es más simple, porque casi no existe personal bajo su mando.
3. Que las Escuelas con Aulas Multigrados, en su totalidad, están ubicadas en área rural en zonas de pobreza y extrema pobreza, de allí que la existencia de éstas está determinada por la realidad situacional. Debido a la ausencia de recursos económicos se hace necesario programar y realizar mañanitas criollas para hacer

frente a las necesidades más apremiantes, lo que exige tiempo y esfuerzo que debería dedicarse a la administración y a la docencia.

- 4 En el desarrollo de la gestión educativa se ejecutan los procesos de dirección, coordinación y control, pero sin la participación de los docentes en la elaboración de planes y proyectos que lleve a cabo el director. Además, las actividades y acciones, producto de la ejecución de estas funciones, son desarrolladas empíricamente, pues el estudio refleja que los docentes-directores no tienen formación ni han sido capacitados para administradores.
- 5 Según los resultados obtenidos en la práctica administrativa, los docentes directores, para animar y dirigir al personal, toman en cuenta sugerencias, utilizan el diálogo y promueven la participación e integran al personal, teniendo en primer lugar a los alumnos; en segundo lugar, a los padres de familia y a los docentes y, por último, a los miembros de la comunidad. Además, en el proceso de ejecución, lo primero que se hace es identificar las necesidades, fijar los objetivos y metas, luego establecer las prioridades y, por último, tomar decisión. Para satisfacer las necesidades se gestionan los recursos económicos por cuenta propia. Sin embargo, al contrastar lo indicado y luego de observar en la realidad el funcionamiento de la escuela, se puede advertir que dichas acciones se cumplen esporádicamente.
6. Que en el ámbito técnico-pedagógico, la gestión educativa que realiza el docente director se desarrolla sin un juego completo de programas de estudio. En cuanto a la existencia de biblioteca para la buena marcha del proceso de aprendizaje, el 70% de

los docentes manifestó que adolecía de ellas y que las existentes son incompletas. Con relación a los recursos educativos como materiales, laboratorios y equipo, la mitad de las Escuelas con Aulas Multigrados desarrollan su labor sin ellas.

- 7 Que la administración se hace más difícil por la ausencia o carencia de recursos asignados a la gestión de la escuela; por la situación de pobreza y extrema pobreza de su entorno, lo que obliga al docente-director a buscar por otros lugares o con funcionarios públicos o de empresa privada, los recursos para mitigar, en alguna medida, las actividades que debe llevar adelante su escuela. Ello también afecta el buen funcionamiento de su escuela, ya que, tiene que dedicar mucho tiempo a este tipo de situación.
8. Un componente fundamental en el desarrollo de todo proceso educativo es la supervisión. El diagnóstico realizado reveló que la función supervisora se recibía dos veces al año, debido a las condiciones del entorno, las distancias y la carencia de recursos.
- 9 Finalmente, concluimos que la gestión administrativa que realiza el docente-director es desarrollada empíricamente y sin una formación y capacitación sistematizada. De ello se desprende, entonces, que la administración de las Escuelas con Aulas Multigrados, como se ha venido planteando a través de todo el estudio, se da sin el conocimiento previo de los enfoques o técnicas administrativas, es decir, el docente-director realiza su gestión sin un patrón de administración definido. Por ello se puede afirmar que prevalece un modelo administrativo basado en la experiencia.

Un modelo administrativo que se caracteriza, como se dijo, porque es empírico, realiza dualidad de funciones y no cuenta con el tiempo suficiente. La ausencia y carencia de los materiales y recursos, así como la ubicación de las escuelas, limita la consecución de ellos. Sin embargo, sólo el hecho de aplicar inconscientemente algunas funciones clásicas y algunas acciones de contingencia, por anunciar algunas, y por tomar en cuenta de alguna y otra parte, los diferentes ámbitos del proceso de administración como lo son el administrativo, psico-social y técnico-pedagógico, se cree conveniente que los docentes-directores sean adiestrados hacia un modelo de administración sistémico, que permita que los docentes-directores con sus maestros interactúen y promuevan una gestión administrativa que propicie el intercambio de relaciones, con el propósito de alcanzar los objetivos que se proponen.

## RECOMENDACIONES

1. Que el Ministerio de Educación elabore formas que agilicen el proceso administrativo, primero con las escuelas bidocentes y tridocentes, **capacitando al docente-director en administración educativa, para que se convierta en un planificador-gestor, para que en su gestión apliquen los enfoques administrativos, desarrollando así una administración científica y eficientes, no empírica.**y posteriormente, al resto de las Escuelas con Aulas Multigrados
2. Que el Ministerio de Educación realice estudios que sustenten un estímulo económico (realiza dos funciones), para que el docente-director se programe, redistribuyendo su tiempo de tal forma que atienda, además, de la función docente, el componente administrativo y valore su importancia, ya que su aplicación conduciría a que su institución educativa sea eficiente y eficaz .
3. Que las autoridades educativas; con miras a enfrentar la pobreza y extrema pobreza que se experimentan en las áreas rurales y que afectan la labor de las Escuelas con Aulas Multigrados, programen proyectos de autogestión con la participación de estudiantes, padres de familia y la comunidad, para la adquisición de los recursos necesarios que permitan satisfacer las necesidades más apremiantes, no sólo de la escuela, sino de la comunidad.

4. Que el docente-director, en su gestión educativa, involucre a los docentes de su escuela, si los hay, en la elaboración de planes y proyectos, a fin de que ellos se sientan gestores de los mismos y perseveren en su ejecución.
5. Que el docente-director, para animar y dirigir a su personal, tome en cuenta sugerencias, utilice el diálogo, promueva la participación e integre al personal, considerando primero a los alumnos, en segundo lugar a los padres de familia y a los docentes y, por último, a los miembros de la comunidad. Además, los motive, capacite y coordine con ellos, crear las condiciones de trabajo y promover un clima institucional adecuado y favorable que le facilite el enfrentar los conflictos y darles solución. Se recomienda, además, en el proceso de ejecución, identificar las necesidades, fijar los objetivos y metas, luego establecer las prioridades y, por último, tomar decisión. Para satisfacer las necesidades, es recomendable gestionar los recursos económicos por cuenta propia.
6. Que el docente-director gestione con el Ministerio de Educación y la comunidad el equipamiento de las Escuelas con Aulas Multigrados con un juego completo de programas de estudio, de bibliotecas, y de los recursos educativos como materiales, laboratorios y equipos indispensables para el desarrollo de las actividades docentes.
7. Que la Dirección Regional de Educación de Veraguas seleccione a los docentes que se desempeñarán como directores de las Escuelas con Aulas Multigrados a tiempo tomando en cuenta su formación académica, pero, fundamentalmente el perfil que se propone para que funcione como un planificador-gestor.

8. Que la Dirección Regional de Educación de Veraguas cumpla con su función de dar seguimiento, apoyo técnico y administrativo al docente-director de las Escuelas con Aulas Multigrados.
9. Que la función supervisora se ejecute por lo menos una vez cada bimestre, y que cumpla con las características que se le atribuyen actualmente.
10. Que la función de dirección de una Escuela con Aulas Multigrados, sea desarrollada sobre la base de una fundamentación teórica, evitando así actuar empíricamente y en forma improvisada. Una alternativa metodológica sería: **el enfoque sistémico**. Pero un enfoque sistémico que funcione dentro de un modelo en el que se aplique el proceso administrativo ya que las Escuelas con Aulas Multigrados funcionan como un **sistema, puesto que toman en cuenta los tres ámbitos relevantes: el administrativo, el psico-social y el técnico-pedagógico**. Este será un modelo administrativo descentralizado, participativo, interactivo, en el que se cumplan las funciones básicas de planificación, que debe contar con un docente-director que practique un estilo de gestión con el que se promueva el intercambio de experiencias y de opiniones, que sea un planificador-gestor. Que este proceso de planificación y gestión se fundamente en un diagnóstico actualizado que brinde información real y objetiva de la institución educativa y de su entorno. Por la importancia que adquiere el mismo, hay que capacitar al personal que lo va a realizar. Este docente-director debe tener conocimientos sobre cómo manejar las tendencias de la administración, ser innovador, capaz de creer en los demás y escuchar, que practique las relaciones

humanas, que interactúe y sea flexible, preocupado por la búsqueda de soluciones y atienda los conflictos. Este modelo se atenderá a través de acciones como capacitación permanente, capacitación a distancia, boletines, periódicos, programas radiales, hasta que se tengan los cuadros que dirigirán las escuelas haciendo redes y núcleos en la región.

11. Que este modelo de administración propuesto se operativice en un manual de funciones, se ponga en ejecución en 2 ó 3 escuelas pilotos para validarlo y posteriormente se extienda a todas las Escuelas con Aulas Multigrados.
12. Que la Dirección Regional de Educación de Veraguas, asuma este modelo y propicie su desarrollo, en las Escuelas con Aulas Multigrados que actúan como centros pilotos y facilite su expansión al resto de ellas.
13. Que la Escuela Normal Superior J. D. Arosemena incorpore en sus planes y programas de estudios asignaturas que contemplen el desarrollo del proceso administrativo enfatizando en el modelo propuesto.
14. Que el Centro Regional Universitario de Veraguas incorpore en sus planes y programas de estudios las materias y cursos que desarrollen el proceso administrativo enfatizando en el modelo propuesto.

**CAPÍTULO VI**

**PROPUESTA**

## **TÍTULO: MODELO DE ADMINISTRACIÓN PARA LAS ESCUELAS CON AULAS MULTIGRADOS (PROPUESTA)**

### **1. DESCRIPCIÓN:**

La propuesta de administración que se presenta es un modelo para ser utilizado, en forma permanente, en las Escuelas con Aulas Multigrados, tomando en consideración tanto las características de dicho modelo como las de la gestión educativa que se sugiere para desarrollarla, y el perfil del director(a) que la ejecutará. Se sugiere que, antes de la presentación del modelo, se realice la etapa de concienciar al director(a), en cuanto a su función de administrador(a).

Esta propuesta contempla la posibilidad de que el director(a) realice ligeras modificaciones a la misma, sobre todo en su fase de ejecución. En ella, se expone un modelo que viabiliza la administración de las Escuelas con Aulas Multigrados, un estilo de gestión diferenciado, integral, participativo, interactivo y flexible, que tiene como objetivo el mejoramiento de todos los procesos educativos.

### **2. JUSTIFICACIÓN:**

La presente propuesta de gestión es la culminación de una investigación realizada en el periodo de 1995 – 1996, sobre la administración de las Escuelas con Aulas Multigrados. En atención a las situaciones críticas encontradas, producto de la investigación, y como un aporte con miras a enfrentar y brindarle solución a esta problemática, se ofrece esta propuesta de administración educativa para las Escuelas con Aulas Multigrados.

### **3. OBJETIVOS:**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL:**

Ofrecer al director-docente un modelo de administración para ser aplicado en las Escuelas con Aulas Multigrados.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

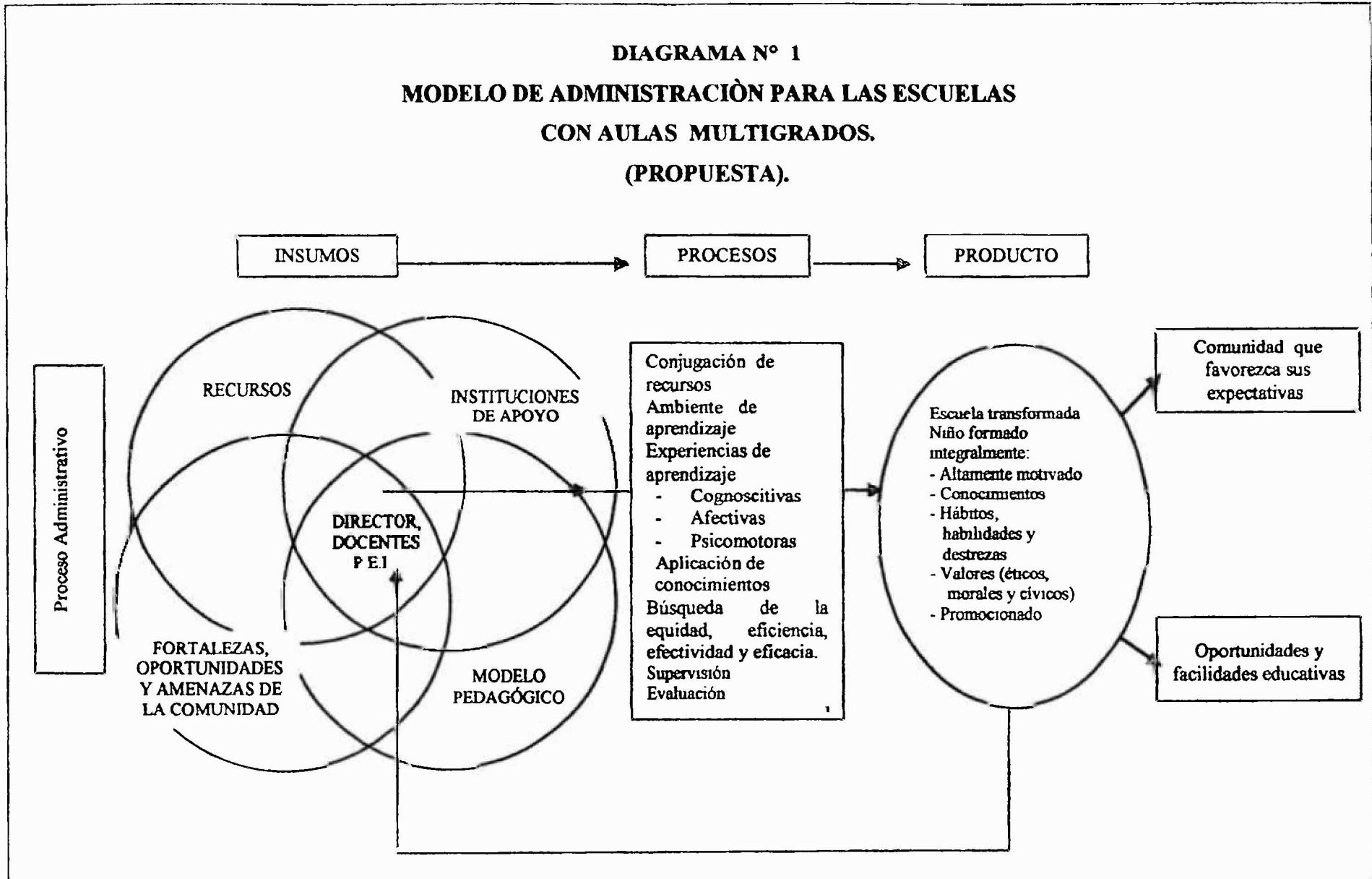
- Analizar el modelo de administración propuesto para ser aplicado en las Escuelas con Aulas Multigrados.
- Motivar al director-docente de Escuelas con Aulas Multigrados para que eleve su capacidad gerencial, y sea más consciente de su función de administrador.
- Caracterizar el modelo de administración propuesto para una Escuela con Aulas Multigrados.
- Describir las características requeridas para realizar la gestión educativa, con eficiencia y eficacia, en Escuelas con Aulas Multigrados
- Demostrar al director-docente de Escuela con Aulas Multigrados, la necesidad de poseer los conocimientos, habilidades, destrezas y técnicas que pueden ser útiles para realizar la gestión educativa aplicando el enfoque de sistemas.
- Describir las características que debe poseer un director-docente de Escuela con Aulas Multigrados, que definen el perfil de un planificador-gestor.

### **4. RESULTADOS ESPERADOS:**

#### **4.1. MODELO DE ADMINISTRACIÓN:**

A continuación, se presenta el diagrama N° 1 que define el modelo de administración que se propone:

**DIAGRAMA N° 1**  
**MODELO DE ADMINISTRACIÓN PARA LAS ESCUELAS**  
**CON AULAS MULTIGRADOS.**  
**(PROPUESTA).**



Este modelo de administración presenta el proceso administrativo que se desarrolla en una Escuela con Aulas Multigrados, visto desde la óptica del enfoque sistémico. En él se integran los distintos componentes que intervienen, interactúan y se interrelacionan para que el producto que egrese de dicha escuela sea de calidad.

En este modelo, se identifican, claramente, tres componentes: insumos, el cual incluye los recursos, las instituciones de apoyo, las fortalezas, oportunidades y amenazas de la comunidad, el modelo pedagógico y, como eje central, el director, el docente y el Proyecto Educativo Institucional (PEI). El proceso, donde se encuentran presentes: la conjugación de los recursos, el ambiente de aprendizaje, las experiencias de aprendizaje, la aplicación de conocimientos, la búsqueda de equidad, eficiencia, efectividad y eficacia, la supervisión y la evaluación. Finalmente; el producto de este modelo, caracterizado por ser un niño, niña o joven formado integralmente, altamente motivado, con conocimientos, hábitos, habilidades y destrezas, valores éticos, morales y cívicos, y promocionado, que encuentre un ambiente propicio y abonado para satisfacer sus expectativas y proyecciones en la comunidad, y las instituciones educativas que faciliten su incorporación para continuar sus estudios.

Se sabe que el proceso administrativo es complejo, por lo que se hace necesario basarse en la investigación y en la participación, para conjugar todos estos elementos, de tal manera que se logren objetivos de calidad. Por ello, el director debe promover la participación de los actores que intervienen en el ambiente interno (docente, alumnos, padres de familias y otros si los hay), configurando no sólo el diagnóstico institucional,

sino el de la comunidad, para elaborar o construir su Proyecto Educativo Institucional. Además, una vez preparado este proyecto, para su ejecución será necesario. autogestionar los recursos (humanos, especializados, financieros, físicos, didácticos, etc.), contar con el apoyo de las instituciones mediante un trabajo interrelacionado, interdependiente e interinstitucional; tomar en cuenta las fortalezas y oportunidades que ofrece la comunidad, para aprovecharla al realizar la gestión educativa que desarrolla el modelo pedagógico, manteniendo siempre una permanente capacitación, dada la velocidad con que ocurren los avances técnico-científicos, pedagógicos y administrativos.

Se utilizarán todos estos insumos al servicio del niño y la niña que se forma, una variedad de recursos para configurar un verdadero ambiente de aprendizaje que le resulte agradable, donde él participe espontáneamente, donde las experiencias de aprendizaje se transformen en laboratorios de aprendizaje, donde se busque la equidad, la eficiencia, la efectividad y la eficacia; donde el estudiante sea el actor principal y se favorezcan actividades en las cuales se apliquen los conocimientos y se facilite la integración de nuevas estructuras cognitivas, sobre la base de un proceso de supervisión y evaluación permanente, hasta alcanzar un producto de calidad.

Para integrar el contexto y facilitar la articulación de todos los ámbitos en una Escuela con Aulas Multigrados, se conformarán las juntas escolares tal como la concibe la Ley 28 del 1° de agosto de 1997. Por ser la Escuela con Aulas Multigrados una institución educativa, con 1, 2 ó 3 docentes, las juntas escolares estarán integradas por el director(a), un docente si lo hay, un padre de familia y un miembro de la comunidad.

Además, se integrará la junta de directores por área o región y distrito donde la escuela centro funcionará como escuela eje y las escuelas que están ubicadas a su alrededor serán los pequeños núcleos sobre los cuales se irradiará su acción. Ello les permitirá desarrollar acciones en conjunto, de apoyo a su administración.

Todo este proceso será ejecutado considerando las características de este modelo y las de la gestión educativa que se desarrollará en una Escuela con Aulas Multigrados, teniendo presente el perfil del director(a) que se propone: que sea un docente motivado, consciente que su deber es buscar la excelencia y la calidad educativa de su centro escolar, el máximo rendimiento y desempeño de sus estudiantes, así como el interés por adentrarse en los problemas de la comunidad.

#### **4.2. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN PROPUESTO PARA LAS ESCUELAS CON AULAS MULTIGRADOS.**

Que su gestión educativa se fundamente o apoye en un modelo que se caracterice por ser:

**Diferenciado:** El director-docente se basará en la situación real de la institución para planificar su gestión, adaptándola a ella, considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existan.

**Autónomo e independiente:** Sin quitar la responsabilidad que tiene el Estado, de ofrecer la Educación Básica gratuita, el director-docente, que debe ser un

planificador-gestor, organizará, además, proyectos de autogestión que respondan a las necesidades de la comunidad y de la institución educativa

**Integrador:** Incorporar en la gestión educativa a toda la comunidad educativa y a las juntas escolares, para ejecutar políticas sociales que beneficien a la población cuya característica común es la situación de vida de pobreza y extrema pobreza, mediante la atención de la nutrición y la salud, y comprometiendo a la comunidad, sobre todo, con la formación integral del alumno (ofrecer conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y valores).

**Autogestionar sus propios recursos financieros:** El Estado cumple con su responsabilidad, sobre todo en cuanto al recurso humano, infraestructuras y materiales educativos; sin embargo, se hace necesario generar los recursos financieros que viabilicen la gestión.

**Fortalecer el desempeño académico:** Es responsabilidad del director-docente velar porque sus estudiantes reciban una educación de calidad y aprovechen al máximo su estadía en la escuela.

**Promover un aprendizaje efectivo y estimulante:** El director-docente promoverá una educación de calidad, donde el estudiante experimente vivencias educativas gratificantes y estimulantes.

**Ejercer un liderazgo democrático, responsable e innovador:** La función del director-docente es buscar el progreso socioeconómico de su comunidad, incorporar los

avances tecnológicos y científicos al servicio de sus alumnos, formar hombres y mujeres con deseos de triunfar, amantes de la democracia y responsables.

**Actuar con conocimientos de administración:** Se hace necesario que el director-docente tenga conocimientos administrativos, sobre todo para realizar la gestión en las Escuelas con Aulas Multigrados

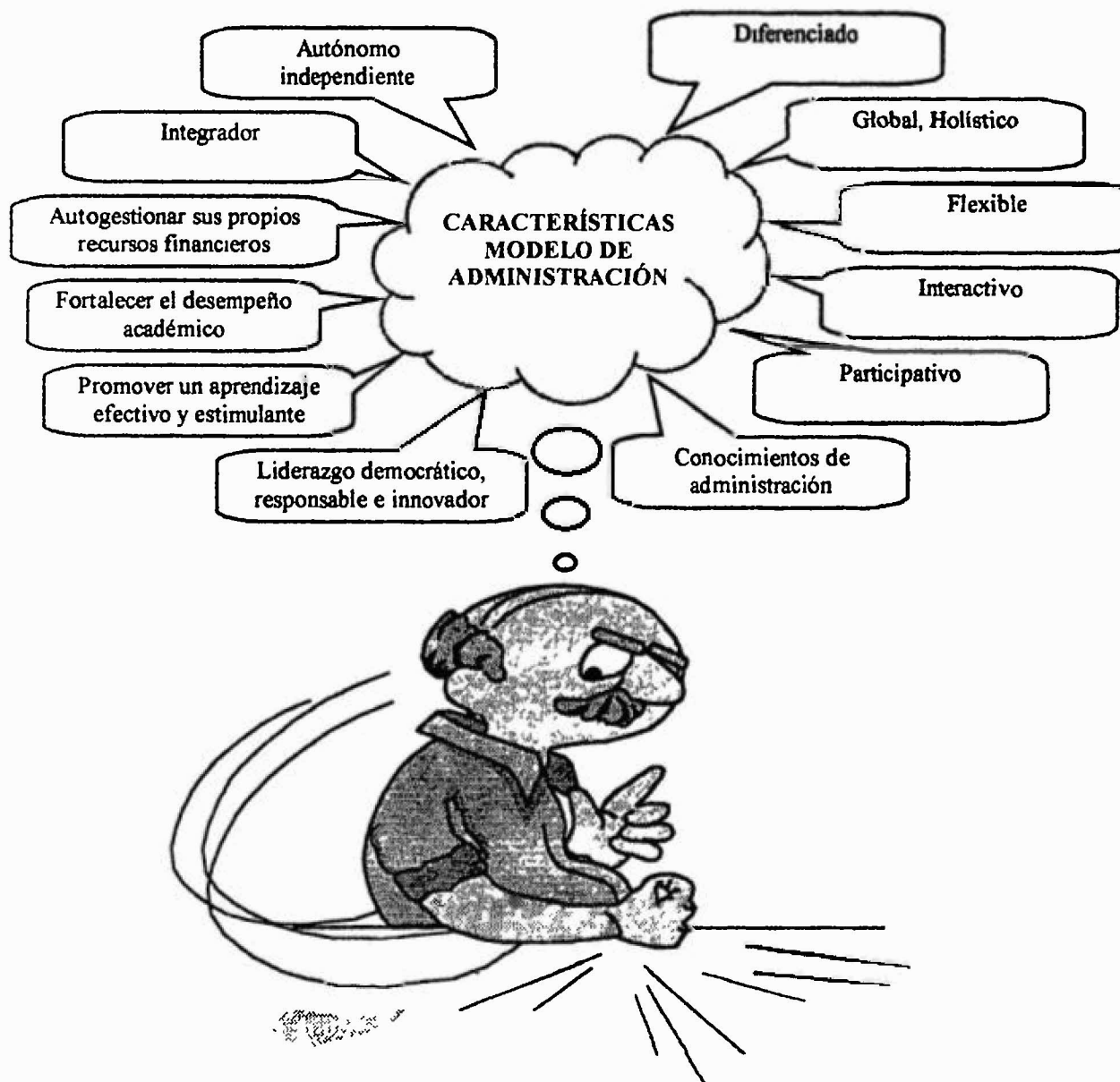
**Participativo:** Un modelo de gestión que favorezca la participación e integre al personal para trabajar en equipo; democrático, participativo, de horizontalidad. Un ejemplo de participación puede darse en la elaboración del diagnóstico, en el plan educativo institucional, en las decisiones pedagógicas y en la autoevaluación del centro.

**Interactivo:** Que se comunique interna (maestros y alumnos) y externamente (Comunidad educativa, grupos organizados).

**Flexible:** Que el director-docente adapte su gestión a las condiciones de la institución y del entorno, según las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenten.

**Global, holístico:** Aquí, es necesario tener presente la escuela que se desea, un sistema abierto, modificador de conducta, donde se involucre lo administrativo con lo técnico-pedagógico y lo psico-social. (Ver diagrama N° 2).

**DIAGRAMA N° 2**  
**CARACTERÍSTICAS DEL**  
**MODELO DE ADMINISTRACIÓN PROPUESTO PARA LAS ESCUELAS CON AULAS**  
**MULTIGRADOS**



Para ejecutar este modelo, es necesario que el director-docente **planifique**, sea un **líder**, practique el principio de **horizontalidad en la comunicación**, mantenga una actitud **positiva**, abierta a las **innovaciones** y esté dispuesto al acceso permanente de ellas, **organice** su trabajo, **supervise** y **evalúe** periódicamente el proceso ejecutado

### **4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS ESCUELAS CON AULAS MULTIGRADOS:**

Para que el director de las Escuelas con Aulas Multigrados realice una gestión educativa eficiente, donde el producto que egrese sea de calidad, es importante que considere las características propias de la gestión educativa que allí se ejecutan, en sus tres ámbitos: administrativo, técnico-docente y psico-social.

#### **En el Administrativo:**

- ⇒ Aplica las normas, reglamentos y técnicas administrativas vigentes.
- ⇒ Se concibe como un sistema abierto.
- ⇒ Desarrolla un proceso de comunicación fluido y horizontal.
- ⇒ Se centra en los beneficiarios
- ⇒ Se fundamenta en información real, objetiva y científica (Diagnóstico).
- ⇒ Se planifica tomando en cuenta fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en colaboración con los actores educativos.
- ⇒ Se minimiza la burocracia, porque la gestión es menos compleja en estas escuelas
- ⇒ Para su mejor funcionamiento, es necesario contar con una caja menuda.
- ⇒ Exige mayor creatividad en la planificación y ejecución de actividades.
- ⇒ Aprovecha racionalmente los recursos humanos, financieros y físicos del centro.
- ⇒ Contribuye a crear un clima institucional agradable, democrático, participativo y creativo.

**En el Técnico-Docente:**

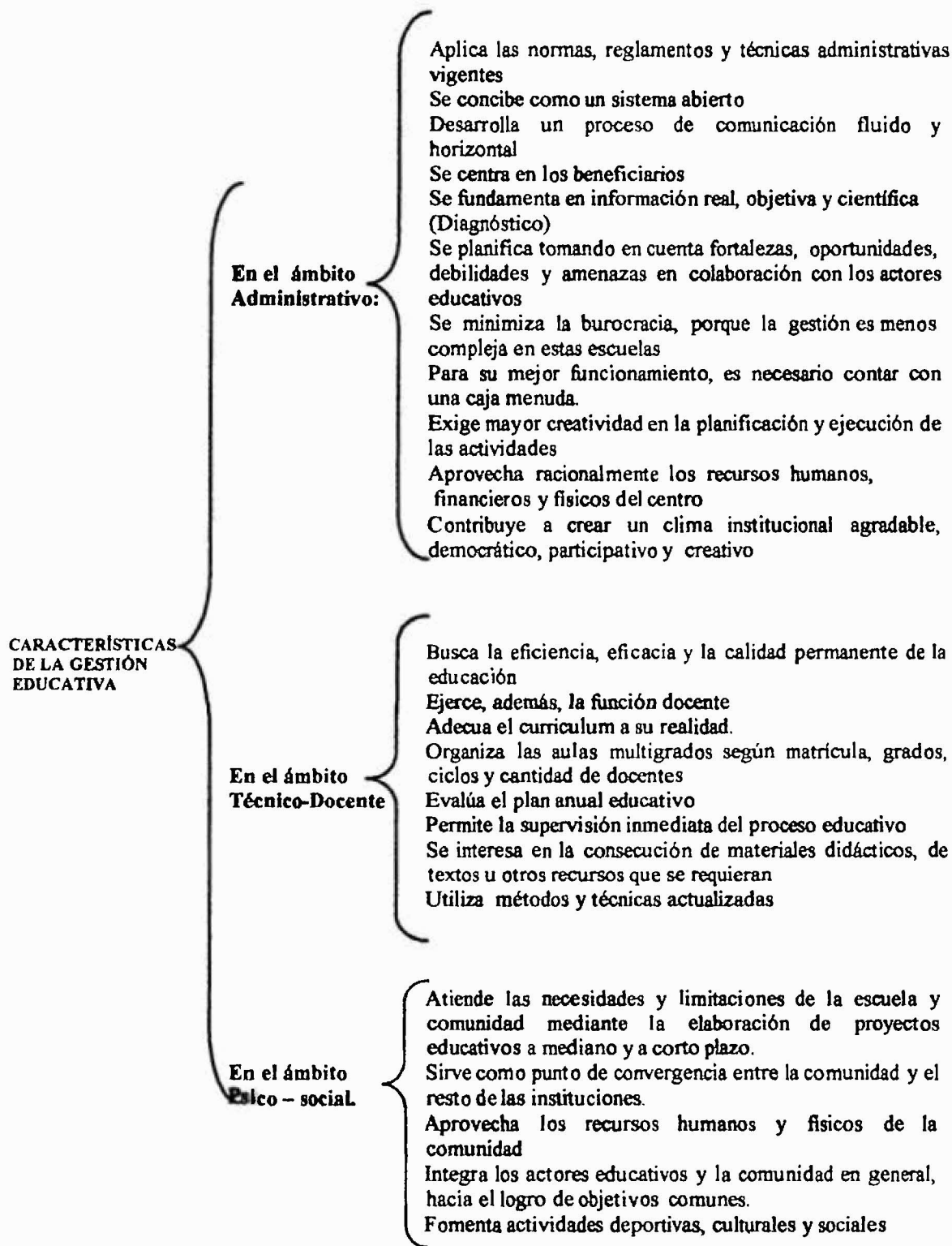
- ⇒ Busca la eficiencia, eficacia y la calidad permanente de la educación.
- ⇒ Ejerce, además, la función docente.
- ⇒ Adecua el currículum a su realidad.
- ⇒ Organiza las aulas multigrados según matrícula, grados, ciclos y cantidad de docentes.
- ⇒ Evalúa el plan anual educativo.
- ⇒ Permite la supervisión inmediata del proceso educativo.
- ⇒ Se interesa en la consecución de materiales didácticos, de textos u otros recursos que se requieran.
- ⇒ Utiliza métodos y técnicas actualizadas.

**En el Psico-social:**

- ⇒ Atiende las necesidades y limitaciones de la escuela y comunidad mediante la elaboración de proyectos educativos a mediano y a corto plazo.
- ⇒ Sirve como punto de convergencia entre la comunidad y el resto de las instituciones
- ⇒ Aprovecha los recursos humanos y físicos de la comunidad.
- ⇒ Integra los actores educativos y la comunidad, en general, hacia el logro de objetivos comunes.
- ⇒ Fomenta actividades deportivas, culturales y sociales.

Se espera que la función administrativa de las Escuelas con Aulas Multigrados se desarrolle científicamente, sea ejercida por el director-docente y conlleve la aplicación de los conocimientos, habilidades, destrezas y técnicas que pueden ser útiles para realizar la gestión educativa con el modelo propuesto, apoyándose en el enfoque de sistemas adaptado a su propia realidad. ( Ver cuadro psinòptico N° 1)

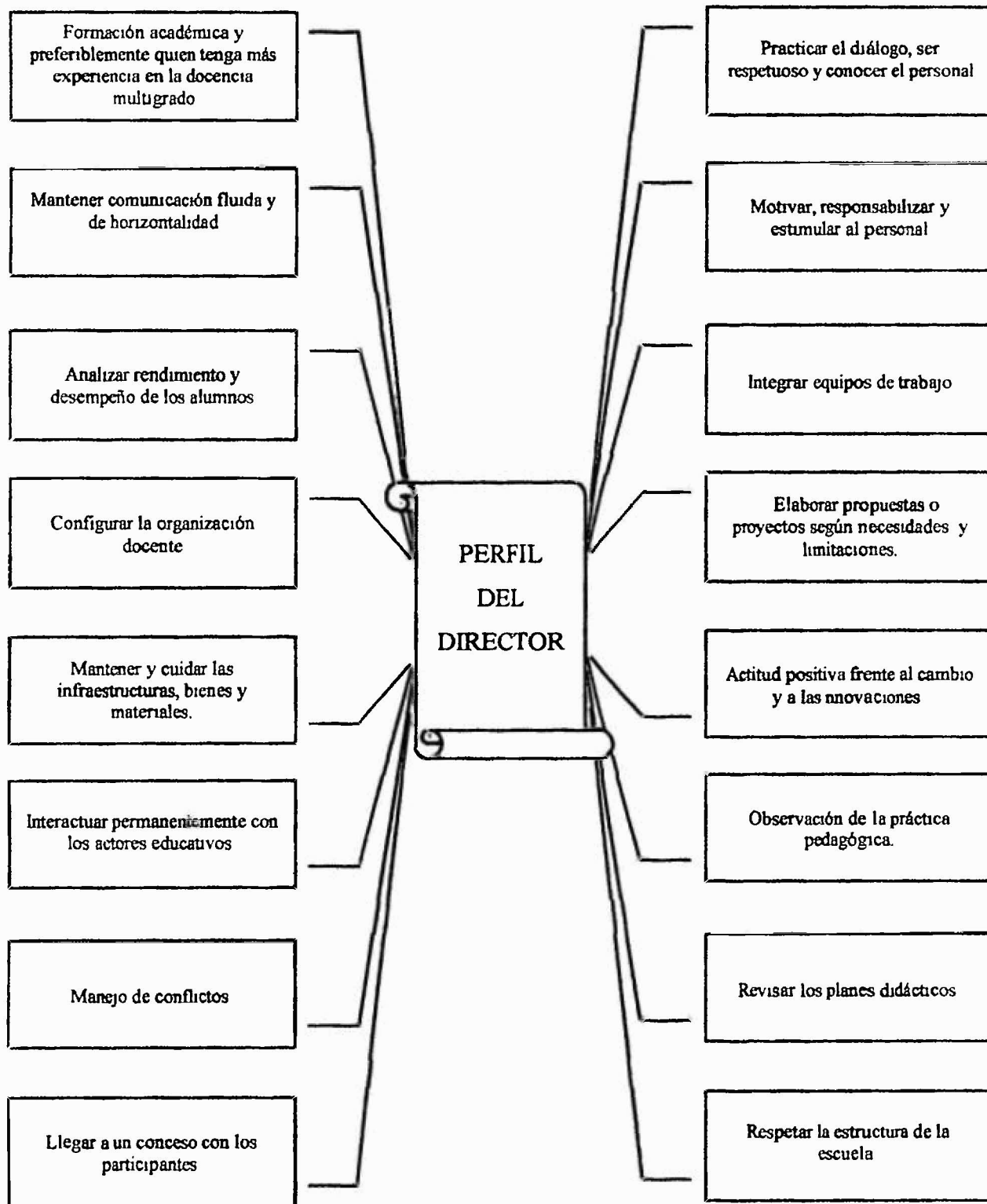
**CUADRO SINÓPTICO N° 1**  
**CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS**  
**ESCUELAS CON AULAS MULTIGRADOS**



## **PERFIL DEL DIRECTOR DE UNA ESCUELA CON AULAS MULTIGRADOS**

Además de las características mencionadas en el contenido de la investigación, que identifican el perfil del director con el estilo de gestión que define claramente esta posición, se proponen las siguientes: tener formación académica y, preferiblemente, el que ocupe la posición, tenga la experiencia en la docencia de Escuelas con Aulas Multigrados; practicar el diálogo, ser respetuoso y conocer el personal con el cual trabaja; motivar, responsabilizar y estimular al personal en el desarrollo de las actividades; integrar equipos de trabajo para la ejecución de las diferentes actividades en beneficio del estudiante; elaborar propuestas y proyectos según las necesidades y limitaciones de la comunidad; incorporar en el plan actividades que tiendan a elevar la autoestima del docente y demás personal; mantener actitud positiva frente al cambio y para acceder a las innovaciones; observar la práctica pedagógica de sus docentes, revisar sus planes didácticos y analizar el rendimiento y desempeño de sus alumnos; respetar la estructura de organización de la Escuela con Aulas Multigrados y mantener una comunicación fluida, de horizontalidad, tanto en lo interno como externo; llegar a un consenso con los participantes sobre temas de interés de la escuela; manejar el conflicto; interactuar permanentemente con los diferentes actores durante todo el proceso; velar por el mantenimiento y cuidado de la infraestructura, bienes y materiales de la escuela, y configurar la organización docente, objetiva y científicamente, considerando el beneficio del estudiante. (Ver diagrama N° 3).

**DIAGRAMA N° 3**  
**PERFIL DEL DIRECTOR DE ESCUELA CON AULAS MULTIGRADOS.**



Esta propuesta es un primer acercamiento al modelo ideal de administración para un buen funcionamiento de las Escuelas con Aulas Multigrados, con el propósito de fortalecer el proceso de enseñanza - aprendizaje. Somos conscientes de que la tarea es difícil, pero que habrá investigadores dispuestos a continuar aportando toda su creatividad para beneficio de estas instituciones, de los docentes, de los estudiantes y de la comunidad.

**CUADRO Nº 16**  
**RESUMEN DE LA PROPUESTA**

TÍTULO	CARACTERÍSTICAS DEL MODELO	CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	PERFIL DEL DIRECTOR
<b>Modelo de Administración para las Escuelas con Aulas Multigrados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Diferenciado</li> <li>⇒ Autónomo e independiente.</li> <li>⇒ Integrador</li> <li>⇒ Autogestionar sus propios recursos financieros</li> <li>⇒ Fortalecer el desempeño académico</li> <li>⇒ Promover un aprendizaje efectivo y estimulante</li> <li>⇒ Ejercer un liderazgo democrático, responsable e innovador</li> <li>⇒ Actuar con conocimientos de administración.</li> <li>⇒ Participativo.</li> <li>⇒ Interactivo.</li> <li>⇒ Flexible</li> <li>⇒ Global, holístico.</li> </ul>	<p align="center"><u>Administrativas.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Aplica las normas, reglamentos y técnicas administrativas vigentes</li> <li>⇒ Se concibe como un sistema abierto</li> <li>⇒ Desarrolla un proceso de comunicación fluido y horizontal</li> <li>⇒ Se centra en los beneficiarios</li> <li>⇒ Se fundamenta en el diagnóstico</li> <li>⇒ Se planifica tomando en cuenta fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas</li> <li>⇒ Se minimiza la burocracia, porque la gestión es menos compleja.</li> <li>⇒ Para su mejor funcionamiento, es necesario contar con una caja menuda.</li> <li>⇒ Exige mayor creatividad en la planificación y ejecución de actividades.</li> <li>⇒ Aprovecha racionalmente los recursos humanos, financieros y físicos del centro.</li> <li>⇒ Contribuye a crear un clima institucional agradable, participativo y democrático</li> </ul> <p align="center"><u>Técnico-docentes.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Busca la eficiencia, la eficacia y la calidad permanente de la educación.</li> <li>⇒ Ejerce, además, la función docente</li> <li>⇒ Adecua el currículum a su realidad</li> <li>⇒ Organiza las aulas multigrados según matrícula, grados, ciclos y cantidad de docentes</li> <li>⇒ Evalúa el plan anual educativo</li> <li>⇒ Permite la supervisión inmediata del proceso educativo</li> <li>⇒ Se interesa en la consecución de materiales didácticos, de textos u otros recursos que se requieran.</li> <li>⇒ Utiliza métodos y técnicas actualizadas</li> </ul> <p align="center"><u>Psico-social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Atiende las necesidades y limitaciones de la escuela y comunidad a través de la elaboración de proyectos educativos a mediano y a corto plazo</li> <li>⇒ Sirve como punto de convergencia entre la comunidad y el resto de las instituciones.</li> <li>⇒ Aprovecha los recursos humanos y físicos de la comunidad.</li> <li>⇒ Integra los actores educativos y la comunidad, en general, hacia el logro de objetivos comunes.</li> <li>⇒ Fomenta actividades deportivas, culturales y sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Formación académica y preferiblemente que tenga la experiencia en la docencia multigrado</li> <li>⇒ Practicar el diálogo, ser respetuoso y conocer el personal</li> <li>⇒ Motivar, responsabilizar y estimular al personal.</li> <li>⇒ Integrar equipos de trabajo.</li> <li>⇒ Elaborar propuestas o proyectos según necesidades y limitaciones</li> <li>⇒ Actitud positiva frente al cambio y a las innovaciones</li> <li>⇒ Observación de la práctica pedagógica.</li> <li>⇒ Revisar sus planes didácticos</li> <li>⇒ Respetar la estructura de organización de la escuela</li> <li>⇒ Concensuar con su personal</li> <li>⇒ Manejo de conflictos</li> <li>⇒ Interactuar permanentemente con los actores educativos</li> <li>⇒ Mantener y cuidar las infraestructuras, bienes y materiales</li> <li>⇒ Configurar la organización docente</li> <li>⇒ Analizar el rendimiento y desempeño de los alumnos</li> <li>⇒ Mantener una comunicación fluida y de horizontalidad</li> </ul>

**BIBLIOGRAFÍA**

- ARIAS F., Galicia. Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. México. Editorial Miembros de la Cámara Nacional de la Industria. 1991.
- ARRIEN, Juan B. y Otros. Calidad de la Educación en el Istmo Centroamericano. UNESCO - San José, 1996
- ARRIEN, Juan B. UNESCO en el Desarrollo y en las Innovaciones de la Educación en Centroamérica. 1ª Edit. Editorama S A. UNESCO, San José, 1996, Pág. 355
- ASIES. Manual de la Escuela Unitaria. UNESCO. Guatemala, dic. 1993. Pág. 217.
- BARRANTES, Fausto y otros. La Tecnología al Servicio del Administrador Educativo Propuesta de un Programa de Capacitación en Administración del Currículum para Directores de Escuelas Unidocentes. CEMIE. San José, Costa Rica, 1991.
- BERNAL, Juan Bosco. Directoras y Directores para una Gestión Renovada de las Instituciones Educativas. SIMED. San José, 1993
- BERNAL, Juan Bosco. El Docente y el Cambio Educativo entre el Mito y la Realidad. UNESCO/SIMED San José, 1995.
- BERNAL, Juan Bosco. Familia, Desarrollo Humano Sostenido y Educación. UNESCO/SIMED. San José, 1994.
- BERNAL, Juan Bosco. La Participación, una Condición Esencial para el Desarrollo Humano. UNESCO/SIMED. Nueva San Salvador, 1994.
- BERNAL, Juan Bosco. La Planificación Institucional: Un Enfoque Centrado en la Calidad de la Educación. UNESCO/SIMED. San José, 1994.
- BERNAL, Juan Bosco. Reflexiones y Estrategias para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación. SIMED/UNESCO. Costa Rica, 1993.
- BLAKE, Robert R. y otros La Estrategia para el Cambio Organizacional. Edición en Español. Addison Wesley. Iberoamericana S.A. Estados Unidos, 1991.
- BORBÓN V., Rafael A. y otros. Guía para orientar los Procesos de Enseñanzas y Aprendizaje en la Escuelas Unidocentes. Proyectos UNESCO Países Bajos. San José, Costa Rica. I tomo. Pág. 130.
- BRIONES, Guillermo. La Investigación Social y Educativa. Formación de Docentes en Investigación Educativa Tercera Edición, revisada y aumentada. Editorial Convenio Andrés Bello. Colombia, 1995

- BRYANS, P. y Cronin, T. P. Teoría de la Organización. El Estudio de las Relaciones Humanas en la Organización Empresarial. Editora Norma. Colombia, 1985.
- CAD. Manejo de Grupos Multigrado. Manual del Asesor. 1<sup>ra</sup> edición. México, 1995
- CARMICHAEL, Eckles Sarcher. Administración. Curso para Supervisores. Editorial Limusa, S.A. México, 1978.
- CASTILLO, Noemí Jaén y otros. Investigación Educativa. Editorial Ondas. Panamá, 1993.
- CENTRO DE CAPACITACION SOCIAL DE PANAMA. Propuesta para la Educación en Derechos Humanos en el Sistema Educativo Panameño. Proyecto UNESCO. Panamá. Julio, 1995. 131 Pgs.
- COMISIÓN COORDINADORA DE LA EDUCACIÓN NACIONAL. Raíces Históricas y Filosofía de la Educación. Volumen N° 4, Primera Edición. Panamá, 1984.
- COMUNIDAD EDUCATIVA AMERICANA Revista Latinoamericana de Innovaciones Educativas. Argentina, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la Teoría de la Administración. 2da. Edición en Español. Colombia. Mc Graw- Hill 1994. Pág 687
- CRESPO, José D. Fundamento de la Nueva Educación, Panamá, 1991, Pág. 344.
- DALE D., McConkey. Administración por Resultados. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- DESSLES, Gary. Administración de Personal Prentice-Hall, Hispanoamericana S.A. México, 1991.
- DIAL E. Augusto. Administración de las Instituciones Escolares. Colombia. Editorial Presencia Ltda. 1990. 133 Pgs.
- DIAZ, Jorge. Administración de la Educación Panameña. Fundamentos Históricos-Legales. ICASE. Panamá, 1990.
- DIAZ, Jorge. Documento de Apoyo. Universidad de Panamá, ICASE, Panamá, 1993.
- SEP. El Proyecto Escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela. México, Pág. 32
- DOBLES, Ricardo. Administración de Escuelas Unidocentes. CEMIE. San José, Costa Rica, 1987.

- DRUCKER, Peter F. La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. 6ª edición, 4ª Reimp. Edit. El Ateneo. Argentina, 1992.
- FÁBREGA, Ramón E. Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, 1997. Pág. 200.
- FIEDLER, Fred E. Liderazgo y Administración Efectiva Editorial Trillas, México S.A. 1989.
- GACETA OFICIAL. Ley 34 de 1995, Artículo 40. 11 de julio de 1995
- GACETA OFICIAL. Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación Pág. 14
- GOODE, William y Hatt, Paul. Métodos de Investigación Social. 1ª Edición. 5ª reimp Edit. Trillas, México, 1972
- HAAN, Mariette de. La Práctica Educativa en la Escuela Unidocente en Costa Rica. UNESCO/SIMED. San José, 1994.
- HERRERA Delis, Eleucipio. La Planificación en Relación con la Educación. 1ª Edit. Imprenta de la Universidad de Panamá. Panamá, 1995.
- HORME, Van C. James. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S A. México, 1988, 815 Pgs.
- ICASE. El Rol del Director en su Función Técnico-Administrativa. 1992.
- JARA H., Oscar. Para Sistematizar Experiencias: Una Propuesta Teórica y Práctica. 1ª ed. Alforja. San José, Costa Rica, 1994. 243 pgs.
- KELLY, Ganham y otros La Eficiencia Administrativa. 2da Edición Colombia. Editorial Norma S.A. 1989. 324 Pgs
- KERLINGER, Fred N. Investigación del Comportamiento. Editorial Mc Graw-Hill, Interamericana de México, S.A. 1992, 748 Pgs.
- KOONTZ, Harold y Otros. Administración. Una Perspectiva Global. 10ma. Edición McGraw-Hill. México, 1994.
- KOONTZ, Harold y Weihrich. Elementos de Administración. 5ta Edición. McGraw-Hill, México, 1994. 565 Pgs.
- KREPS L. Gary. La Comunicación en las Organizaciones. 2da Edición Addison Wesley. Iberoamericana S.A. Wilmington, Delaware, U.S.A. - 1994.

- LEMUS, Arturo L. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Edit. Kapeluz Buenos Aires, 1975.
- MARCHENA Bustos, Fernando y otros. Propuestas para un Programa Estudios Diferenciado para las Escuelas Unidocentes. Edit. Ministerio de Educación Pública San José. 1986.
- MEDINA C. Narciso. Programa de Mejoramiento de la Acción Pedagógica del Maestro Multigrado. Ministerio de Educación. Panamá 1986.
- MEDINA, Guillermo A. Del Caos a la Esperanza. 1<sup>ra</sup> edición. Panamá, 1993. 198 pgs.
- MEDINA, Guillermo A. El Liderazgo del Maestro Rural en la Promoción del Desarrollo. México, 1977.
- MEDINA, Guillermo A. El Maestro de la Escuela Multigrado Artífice de su Propio Método de Trabajo. Panamá, 1996.
- MEDINA, Guillermo A. La Cátedra Multigrado en Panamá. Cuadernos Multigrado N° 1 M.E. UNESCO. Panamá, 1996.
- MENDEZ, Jorge S. Factores en Juego para la Atención de las dificultades en el Aprendizaje. PROMECE San José, Costa Rica. Marzo de 1994.
- MEP. Guía para orientar los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en las Escuelas Unidocentes. 1 Tomo Edit Varitec. S.A. San José, Costa Rica 1994.
- MEP. Primeras Jornadas de Trabajo Dirigidas a Docentes del Primer Año de Educación General Básica San José, Costa Rica, 1994, Pág. 97.
- MEP. El Sistema Nacional del Mejoramiento de La Calidad de la Educación Costarricense. San José, Costa Rica. Marzo 1993. Pág. 78.
- MEP-PROMECE. Primera Jornada de Trabajo Dirigida a Docentes del Primer Año de la Educación General Básica San José, Costa Rica Febrero de 1994
- MINEDUC/OEA Técnicas de Trabajo para los Maestros que Laboran con Varios Grados en un Mismo Período. Actualizado por supervisores del Primer Nivel de Enseñanza. Noviembre, 1991.
- MINISTERIO DE EDUCACION. Plan Quinquenal 1994-1998.
- MINISTERIO DE EDUCACION. Comisión Coordinadora de las Educación Nacional Propuesta para la Estructuración del Sistema Educativo Panameño, Volumen N° 7 1<sup>ra</sup> Edit. Panamá, julio, 1984, Pág. 100.

- MINISTERIO DE EDUCACION/UNESCO. Situación y Perspectivas de la Educación En las Áreas Rurales de Panamá. Panamá. 1993. 87 pág.
- MOLINA BOGANTES, Zaida. Proyecto de Reestructuración de Escuelas Unidocentes: Aplicación Experimental de un Modelo de Escuela Unidocente sin Grado” a la Región de Turrialba Primer Informe Parcial Edit. Ministerio de Educación Pública San José, Costa Rica. 1983-1984
- NAMO DE MELLO, Guomar. Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa. SEP, Biblioteca del Normalista, México. 1998. 110 Pgs.
- OEA. Seminario sobre Administración de la Educación en América Latina. Informe Final, Barquisimeto, Venezuela. 1974.
- OCHOA, Ilsa P. de. El Rol del Director en su Función Técnico-Administrativa. ICASE. Veraguas. 1992.
- PRE-PRIMARIA II. Asesoría Pedagógica. Documento del Docente. México, 1994.
- PICON, Cesar - Ileana Gólcher . - Los Nuevos Desafíos de la Educación Panameña. Panamá, 1996. 258 Pgs.
- REPLAD. Modelo de Gestión, GESEDUCA. Santiago, Chile, 1994. 161 Pgs.
- ROVIRA ARAUZ. José N. Metodología de la Investigación Científica. Editados en Imprenta Universitaria. Universidad de Panamá. 1994.
- SANABRIA FERNÁNDEZ, Carmen M. Problemas más Relevantes que Afectan la Labor Educativa de los Unidocentes. Edit. Universidad de Costa Rica. San José. 1981.
- SENN A., James. Sistema de Información para la Administración Tercera Edición. Editorial Iberoamericana, S.A. 1990 México.
- SEP-CAD. Manejo de Grupos Multigrado. Documento del Docente. 2da. Edición. México, 1995.
- SCHIEFELBEIN, Ernesto. En Busca de la Escuela del Siglo XXI. UNESCO-UNICEF. Chile. Junio, 1993.
- SCHIEFELBEIN, E. y otros. Guías de Aprendizaje para una Escuela Deseable. Santiago, Chile, UNESCO/UNICEF, 1993. 120 Pgs

SIMED.- Círculos de Estudio: una Estrategia para la Auto y Mutua Capacitación de Docentes. Proyecto UNESCO/Países Bajos, 519/COS/10. San José, Costa Rica. 1993.

SIMED.- La Enseñanza y el Aprendizaje del Sistema de Escritura en la Educación Básica: Un Enfoque Constructivista. Serie de Publicación N° 1. Documento de Reflexión para la Acción. Proyecto UNESCO/Países Bajos, 519/COS/10. San José, Costa Rica. Mayo, 1996.

SIMED.- Los Talleres en las Escuelas Líderes. Proyecto UNESCO/Países Bajos, 519/COS/10. Serie N° 3. San José, Costa Rica. Septiembre, 1993.

SIMED.- Usted es y Hace el Cambio. Proyecto UNESCO/Países Bajos, 519/COS/10.

STIVENSON, Williams J. Estadística para la Administración y Economía. Concepto y Aplicaciones. Edit. Harla México, 1981, Pág. 585.

STONER F A., James. - Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1992, Pág. 781.

STONER, James y Wankel, Charles. - Administración. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México D, F., 1989, Pág. 51

UGALDE, Jesús y Otros.- Escuelas Unidocentes. Análisis, Conclusiones y Recomendaciones de Planes de Estudio de la Educación Académica MEP-CEMIE. San José, Costa Rica. 1986.

UGALDE, Jesús. Administración del Curriculum. Primera Edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica.

UNESCO. Gobierno de Panamá. 11 Seminario Regional de Formación de Administradores de la Educación.

UNESCO. Situación y Perspectiva de la Educación en las Áreas Rurales de Panamá. Proyecto UNESCO Alemania Panamá 1993, Pág. 87.

UNESCO La Gestión de la Educación a Nivel Local. Módulo N° 3, Pág. 73.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ, El Rol del Director en su Función Técnico-Docente. Panamá, 1992.

VILLALOBOS, Fernando S., Ugaldes, Jesús V. - La Experiencia de Nicaragua. Perfiles Educativos Diferenciados para la Educación Primaria. Managua, Nicaragua. 1994. Proyecto MED-UNESCO.

VILLALOBOS S., FERNANDO A. Planeamiento Del Proceso De Animación del Aprendizaje en la Escuela Multigrado. UNESCO, Panamá. 1997. Pág. 67.

WEISS, W H. Guía Práctica para la Toma de Decisiones. 3<sup>ra</sup>. Edición. Colombia 1994.

WERTHER Jr., William B Administración Personal y Recursos Humanos Tercera Edición Mc Graw Hill. México. 1991.

WERTHER Jr., William B. Administración de Personal y Recursos Humanos 4<sup>a</sup> Edición, Mc Graw Hill. México 1995.

#### ENTREVISTAS :

ORTEGA, VÍCTOR. Supervisor de Educación Primaria de la Provincia de Veraguas.  
23 de abril de 1997.

VILLALOBOS S., FERNANDO A. Consultor de UNESCO para la República de Panamá. 9 de agosto de 1996.

**ANEXOS**

**ANEXO N° 1**  
**ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE ESCUELAS CON AULAS**  
**MULTIGRADOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS.**

**ESTIMADO DOCENTE:**

La presente encuesta tiene como propósito recoger información de manera directa, de aquellos docentes que laboran en escuelas primarias atendiendo a más de un grado, en relación a la forma como se administra la escuela en la que usted labora

La información suministrada nos permitirá el desarrollo de una investigación que tiene como objetivo contribuir a mejorar el funcionamiento administrativo de la escuela y por ende el proceso enseñanza - aprendizaje.

Indicación: Marque con una "X" la opción seleccionada.

1 Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

2. Nombre de la Escuela: \_\_\_\_\_

3 Tipo de escuela según cantidad de maestros:

1 Unitaria  2. De dos docentes  3. De tres docentes

4. De cuatro docentes  5. De cinco docentes

4. ¿Cuántos grados atiendes?: \_\_\_\_\_

5. Medio social donde está ubicada la escuela:

1 Urbana  2. Rural

6 Años de servicios:

como docente  como docente multigrado

como docente director  total de años de servicios

7. Según su opinión, ¿qué es más importante?:

1. el trabajo docente  2. el administrativo

Sustente su respuesta \_\_\_\_\_

8. ¿A qué dedica mayor tiempo?:

1. a las funciones administrativas \_\_\_\_\_ horas.

2. a las funciones docentes \_\_\_\_\_ horas.

9 Consideras que es suficiente Sí:  No:

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué características cree usted, debe poseer el director de una Escuela con Aulas

Multigrados? :

- |                     |                          |                              |                          |
|---------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 1. Ser un líder     | <input type="checkbox"/> | 3. Ser motivador             | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ser planificador | <input type="checkbox"/> | 4. Capacidad para dirigir    | <input type="checkbox"/> |
|                     |                          | 5. Poseer buena comunicación | <input type="checkbox"/> |

11. ¿Cuenta su escuela con un juego completo de programas de estudio?:

Sí  No

12. La biblioteca de su escuela, ¿cómo la considera?:

Completa  Incompleta  No hay

13. ¿Cómo considera que son los recursos educativos (materiales, laboratorio, equipo etc.) de su escuela?

No hay  Pocos  Suficientes

14. Ha recibido usted capacitación para administrador de escuela.

Sí  No

En caso de haber recibido indique cuando fue la última: \_\_\_\_\_

15. ¿Participó usted, durante el periodo escolar, en seminarios de capacitación y actualización?:

Sí  No

16. Seleccione 3 actividades administrativas que realice en su escuela:

- |                                     |                          |                               |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 1. Organiza el trabajo en equipo    | <input type="checkbox"/> | 3. Controla y evalúa tareas   | <input type="checkbox"/> |
| 2. Gestiona los recursos necesarios | <input type="checkbox"/> | 4. De existir otra, indíquela | <input type="checkbox"/> |

17. Seleccione 3 actividades de planeación que desarrolla usted

- |                                       |                          |                                    |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Analiza la realidad                | <input type="checkbox"/> | 4. Identifica las necesidades      | <input type="checkbox"/> |
| 2. Propone alternativas y estrategias | <input type="checkbox"/> | 5. Prevé los recursos y materiales | <input type="checkbox"/> |
| 3. Establece objetivos y metas        | <input type="checkbox"/> |                                    |                          |

18. Señale 3 actividades de organización que desarrolla usted.

- |                           |                          |                                     |                          |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. Delimita tareas        | <input type="checkbox"/> | 3. Delega funciones                 | <input type="checkbox"/> |
| 2. Clasifica los trabajos | <input type="checkbox"/> | 4. Establece estructuras de trabajo | <input type="checkbox"/> |

- 19 Señale 3 actividades de dirección que desarrolla usted:
- |  |                          |                     |                          |
|--|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. Toma decisiones oportunas y efectivas     | <input type="checkbox"/> | 4. Orienta y dirige | <input type="checkbox"/> |
| 2. Motiva hacia el trabajo                   | <input type="checkbox"/> | 5. Comunica tareas  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Promueve un clima institucional favorable | <input type="checkbox"/> |                     |                          |
20. Identifique 3 actividades de coordinación que desarrolla usted:
- |  |                          |                         |                          |
|--|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1. Integra esfuerzos                                   | <input type="checkbox"/> | 4. Coordina tareas      | <input type="checkbox"/> |
| 2. Interrelaciona esfuerzos                            | <input type="checkbox"/> | 5. Establece relaciones | <input type="checkbox"/> |
| 3. Establece relaciones con organismos institucionales |                          |                         | <input type="checkbox"/> |
21. Señale 3 actividades de control que desarrolla usted:
- |  |                          |                       |                          |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Selecciona criterio de organización de tareas | <input type="checkbox"/> | 4. Compara resultados | <input type="checkbox"/> |
| 2. Mide los resultados                           | <input type="checkbox"/> | 5. Corrige            | <input type="checkbox"/> |
| 3. Analiza las variaciones                       | <input type="checkbox"/> |                       |                          |
22. ¿Participa con interés y entusiasmo, como docentes, en la elaboración del plan anual de trabajo?
- Sí  No
- 23 ¿Cómo considera la relación de los alumnos y padres de familia con su escuela?:
- |             |                          |               |                          |          |                          |              |                          |
|-------------|--------------------------|---------------|--------------------------|----------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 1. No buena | <input type="checkbox"/> | 2. Poco buena | <input type="checkbox"/> | 3. Buena | <input type="checkbox"/> | 4. Muy buena | <input type="checkbox"/> |
|-------------|--------------------------|---------------|--------------------------|----------|--------------------------|--------------|--------------------------|
24. ¿Con qué frecuencia recibe la visita del supervisor y otras autoridades educativas?:
- |                |                          |                  |                          |                  |                          |
|----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 1 Mensualmente | <input type="checkbox"/> | 2 Bimestralmente | <input type="checkbox"/> | 3 Semestralmente | <input type="checkbox"/> |
|----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
25. ¿Tiene alumnos con problemas de aprendizaje?.
- Sí  No
26. Si contesta sí, descríbalos: \_\_\_\_\_.
27. ¿Qué actores educativos toma en cuenta durante su gestión educativa?:
- |                       |                          |                             |                          |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Alumnos            | <input type="checkbox"/> | 4. Docentes                 | <input type="checkbox"/> |
| 2. Padres de familia  | <input type="checkbox"/> | 5. Miembros de la comunidad | <input type="checkbox"/> |
| 3. Grupos organizados | <input type="checkbox"/> |                             |                          |
28. ¿Cómo considera usted la comunidad donde labora?:
- |                          |                          |          |                          |                    |                          |
|--------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Económicamente activa | <input type="checkbox"/> | 2. Pobre | <input type="checkbox"/> | 3. Extrema pobreza | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|--------------------|--------------------------|

29. ¿Cuenta la escuela con algún fondo económico para hacer frente a las necesidades de ella y de los alumnos?:

Sí  No

si su respuesta es sí, de dónde provienen esos fondos. \_\_\_\_\_

---

30. Seleccione 3 dificultades que te gustaría solucionar en orden de prioridad:

- |                                  |                          |                               |                          |
|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 1. Infraestructura               | <input type="checkbox"/> | 4. Ausentismo de los docentes | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ausentismo de los estudiantes | <input type="checkbox"/> | 5. Recursos económicos        | <input type="checkbox"/> |
| 3. Apoyo de la comunidad         | <input type="checkbox"/> |                               |                          |

31. ¿Qué grupos organizados existen en la comunidad donde usted labora?:

- |                              |                          |                      |                          |
|------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1. Club de padres de familia | <input type="checkbox"/> | 4. Grupo cooperativo | <input type="checkbox"/> |
| 2. Junta local               | <input type="checkbox"/> | 5. Club católico     | <input type="checkbox"/> |
| 3. Otros                     | <input type="checkbox"/> |                      |                          |

32. Para animar y dirigir al personal a su cargo, usted:

- |                               |                          |  |                          |
|-------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| 1. Toma en cuenta sugerencias | <input type="checkbox"/> | 5. Integra al personal                   | <input type="checkbox"/> |
| 2. Utiliza el diálogo         | <input type="checkbox"/> | 6. Organiza al personal                  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Promueve la participación  | <input type="checkbox"/> | 7. Promueve la satisfacción del personal | <input type="checkbox"/> |
| 4. Coordina tareas            | <input type="checkbox"/> |  |                          |

33. Para realizar la gestión educativa en su centro:

- |                                      |                          |                                       |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| 1. Identifica necesidades            | <input type="checkbox"/> | 6. Gestiona recursos económicos       | <input type="checkbox"/> |
| 2. Fija objetivos y metas            | <input type="checkbox"/> | 7. Prevé las necesidades del personal | <input type="checkbox"/> |
| 3. Consulta a los actores educativos | <input type="checkbox"/> | 8. Delega Funciones                   | <input type="checkbox"/> |
| 4. Establece prioridades             | <input type="checkbox"/> | 9. Favorece la participación          | <input type="checkbox"/> |
| 5. Toma decisiones oportunas         | <input type="checkbox"/> |                                       |                          |

34. ¿Ejerce usted funciones de docente y director simultáneamente?:

Sí  No

## ANEXO N° 2

ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE ESCUELAS CON AULAS  
MULTIGRADOS DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS.

## ESTIMADO DIRECTOR:

La presente encuesta tiene como propósito recoger información de manera directa, de aquellos directores que laboran en escuelas primarias atendiendo a más de un grado, en relación a la forma como se administra la escuela que usted dirige

La información suministrada nos permitirá el desarrollo de una investigación que tiene como objetivo contribuir a mejorar el proceso de administrativo de su escuela y por ende el de enseñanza-aprendizaje.

Indicación: Marque con una "X" la opción seleccionada.

1. Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_
- 2 Nombre de la Escuela: \_\_\_\_\_
- 3 Tipo de escuela según cantidad de maestros:
 

1. Unitaria <input type="checkbox"/>	2. De dos docentes <input type="checkbox"/>	3. De tres docentes <input type="checkbox"/>
4. De cuatro docentes <input type="checkbox"/>	5. De cinco docentes <input type="checkbox"/>	
4. ¿Cuántos grados atiendes?: \_\_\_\_\_
5. Medio social donde está ubicada la escuela:
 

1. Urbana <input type="checkbox"/>	2. Rural <input type="checkbox"/>
------------------------------------	-----------------------------------
- 6 Años de servicios
 

como docente <input type="checkbox"/>	como docente multigrado <input type="checkbox"/>
como docente director <input type="checkbox"/>	total de años de servicios <input type="checkbox"/>
- 7 Según su opinión, ¿qué es más importante?:
 

1. el trabajo docente <input type="checkbox"/>	2. el administrativo <input type="checkbox"/>
--	---

Sustente su respuesta: \_\_\_\_\_.
- 8 ¿A que dedica mayor tiempo?
  1. a las funciones administrativas \_\_\_\_\_ horas.
  - 2 a las funciones docentes \_\_\_\_\_ horas.
9. Consideras que es suficiente: Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_.

9. ¿Qué características cree usted, debe poseer el director de una Escuela con Aulas Multigrados? :

- |                     |                          |                              |                          |
|---------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 1. Ser un líder     | <input type="checkbox"/> | 4. Capacidad para dirigir    | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ser planificador | <input type="checkbox"/> | 5. Poseer buena comunicación | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ser motivador    | <input type="checkbox"/> |                              |                          |

11. ¿Cuenta su escuela con un juego completo de programas de estudio?:

- Sí  No

12. La biblioteca de su escuela, ¿cómo la considera?:

- Completa  Incompleta  No hay

13. ¿Cómo considera que son los recursos educativos (materiales, laboratorio, equipo etc.) de su escuela?:

- No hay  Pocos  Suficientes

14. ¿Ha recibido usted capacitación para administrador de escuela?:

- Sí  No

En caso de haber recibido indique cuando fue el último: \_\_\_\_\_

15. ¿Participan los maestros que están bajo su dirección, durante el periodo escolar, en seminarios de capacitación y actualización?:

- Sí  No

16. Seleccione 3 actividades administrativas que realice en su escuela.

- |                                     |                          |                               |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 1. Organiza el trabajo en equipo    | <input type="checkbox"/> | 3. Controla y evalúa tareas   | <input type="checkbox"/> |
| 2. Gestiona los recursos necesarios | <input type="checkbox"/> | 4. De existir otra, indíquela | <input type="checkbox"/> |

17. Seleccione 3 actividades de planeación que desarrolla usted

- |                                       |                          |                                    |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Analiza la realidad                | <input type="checkbox"/> | 4. Identifica las necesidades      | <input type="checkbox"/> |
| 2. Propone alternativas y estrategias | <input type="checkbox"/> | 5. Prevé los recursos y materiales | <input type="checkbox"/> |
| 3. Establece objetivos y metas        | <input type="checkbox"/> |                                    |                          |

18. Señale 3 actividades de organización que desarrolla usted:

- |                           |                          |                                     |                          |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. Delimita tareas        | <input type="checkbox"/> | 3. Delega funciones                 | <input type="checkbox"/> |
| 2. Clasifica los trabajos | <input type="checkbox"/> | 4. Establece estructuras de trabajo | <input type="checkbox"/> |

19. Señale 3 actividades de dirección que desarrolla usted:
- |  |                          |                     |                          |
|--|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. Toma decisiones oportunas y efectivas     | <input type="checkbox"/> | 4. Orienta y dirige | <input type="checkbox"/> |
| 2. Motiva hacia el trabajo                   | <input type="checkbox"/> | 5. Comunica tareas  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Promueve un clima institucional favorable | <input type="checkbox"/> |                     |                          |
20. Identifique 3 actividades de coordinación que desarrolla usted:
- |  |                          |                         |                          |
|--|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1. Integra esfuerzos                                   | <input type="checkbox"/> | 4. Coordina tareas      | <input type="checkbox"/> |
| 2. Interrelaciona esfuerzos                            | <input type="checkbox"/> | 5. Establece relaciones | <input type="checkbox"/> |
| 3. Establece relaciones con organismos institucionales |                          |                         | <input type="checkbox"/> |
21. Señale 3 actividades de control que desarrolla usted:
- |   |                          |                       |                          |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Selecciona criterio de organización de tareas: | <input type="checkbox"/> | 4. Compara resultados | <input type="checkbox"/> |
| 2. Mide los resultados                            | <input type="checkbox"/> | 5. Corrige            | <input type="checkbox"/> |
| 3. Analiza las variaciones                        | <input type="checkbox"/> |                       |                          |
22. ¿Participan con interés y entusiasmo los docentes de su escuela en la elaboración del plan anual de trabajo?:
- Sí  No
23. ¿Cómo considera la relación de los alumnos y padres de familia con su escuela?
1. No buena  2. Poco buena  3. Buena  4. Muy buena
24. ¿Con qué frecuencia recibe la visita del supervisor y otras autoridades educativas?:
1. Mensualmente  2. Bimestralmente  3. Semestralmente
25. ¿Tiene alumnos con problemas de aprendizaje?:
- Sí  No
26. Si contesta sí, descríbalos: \_\_\_\_\_
- 
27. ¿Qué actores educativos toma en cuenta durante su gestión educativa?:
- |                       |                          |                             |                          |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Alumnos            | <input type="checkbox"/> | 4. Docentes :               | <input type="checkbox"/> |
| 2. Padres de familia  | <input type="checkbox"/> | 5. Miembros de la comunidad | <input type="checkbox"/> |
| 3. Grupos organizados | <input type="checkbox"/> |                             |                          |
28. ¿Cómo considera usted la comunidad donde labora?:
1. Económicamente activa  2. Pobre  3. Extrema pobreza

29. ¿Cuenta la escuela con algún fondo económico para hacer frente a las necesidades de ella y de los alumnos?:

Sí  No

si su respuesta es sí de dónde provienen esos fondos: \_\_\_\_\_

30. Seleccione 3 dificultades que te gustaría solucionar en orden de prioridad:

- |                                  |                          |                               |                          |
|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 1. Infraestructura               | <input type="checkbox"/> | 4. Ausentismo de los docentes | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ausentismo de los estudiantes | <input type="checkbox"/> | 5. Recursos económicos        | <input type="checkbox"/> |
| 3. Apoyo de la comunidad         | <input type="checkbox"/> |                               |                          |

31. ¿Qué grupos organizados existen en la comunidad donde usted labora?:

- |                              |                          |                      |                          |
|------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1. Club de padres de familia | <input type="checkbox"/> | 4. Grupo cooperativo | <input type="checkbox"/> |
| 2. Junta local               | <input type="checkbox"/> | 5. Club católico     | <input type="checkbox"/> |
| 3. Otros                     | <input type="checkbox"/> |                      |                          |

32. Para animar y dirigir al personal a su cargo usted.

- |                               |                          |                             |                          |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Toma en cuenta sugerencias | <input type="checkbox"/> | 5. Integra el personal      | <input type="checkbox"/> |
| 2. Utiliza el diálogo         | <input type="checkbox"/> | 6. Organiza el personal     | <input type="checkbox"/> |
| 3. Promueve la participación  | <input type="checkbox"/> | 7. Promueve la satisfacción |                          |
| 4. Coordina tareas            | <input type="checkbox"/> | del personal                | <input type="checkbox"/> |

33. Para realizar la gestión educativa en su centro:

- |                                    |                          |                                 |                          |
|------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| 1. Identifica necesidades          | <input type="checkbox"/> | 6. Gestiona recursos económicos | <input type="checkbox"/> |
| 2. Fija objetivos y metas          | <input type="checkbox"/> | 7. Delega funciones             | <input type="checkbox"/> |
| 3. Consulta los actores educativos | <input type="checkbox"/> | 8. Favorece la participación    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Establece prioridades           | <input type="checkbox"/> | 9. Prevé las necesidades        |                          |
| 5. Toma decisiones oportunas:      | <input type="checkbox"/> | del personal                    | <input type="checkbox"/> |

34. ¿Ejerce usted funciones de docente y director simultáneamente?:

Sí  No

**ANEXO N° 3****ENTREVISTA APLICADA AL PROFESOR VÍCTOR ORTEGA, SUPERVISOR  
DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN LA PROVINCIA DE VERAGUAS.**

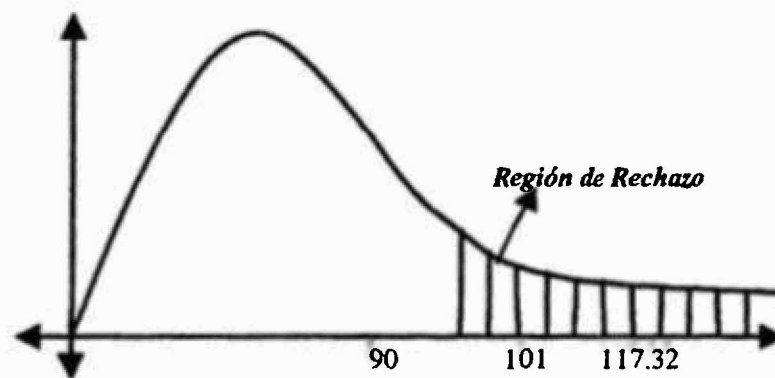
1. Profesor Ortega, tomando en cuenta su experiencia, ya que usted ha tenido la gran oportunidad de ser docente y posteriormente supervisor de Escuelas con Aulas Multigrados, ¿cuál ha sido la evolución histórica de las Escuelas con Aulas Multigrados en la Provincia de Veraguas?

**ANEXO N° 4****ENTREVISTA APLICADA AL DOCTOR FERNANDO A. VILLALOBOS S.,  
CONSULTOR DE UNESCO PARA LA REPÚBLICA DE PANAMÁ.**

1. ¿Cuáles son las funciones administrativas de mayor cumplimiento en una Escuela con Aulas Multigrados?
2. Tomando en cuenta su valiosa experiencia, ¿cuál es el mayor problema o dificultad en una Escuela con Aulas Multigrados?
3. ¿Qué propone usted para enfrentar esta problemática?
4. ¿Qué sugerencias da usted para que el docente-director de una Escuela con Aulas Multigrados administre mejor su escuela?
5. ¿Qué recomendaciones daría usted para obtener una educación eficiente, eficaz y con equidad?
6. ¿Cree usted que existen diferencias entre el egresado de una Escuela con Aulas Multigrados y una escuela unigrado?

## ANEXO N° 5

## PLANEACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

CÁLCULO Y COMPARACIÓN DEL ESTADÍSTICO CHI  
CUADRADO CALCULADO

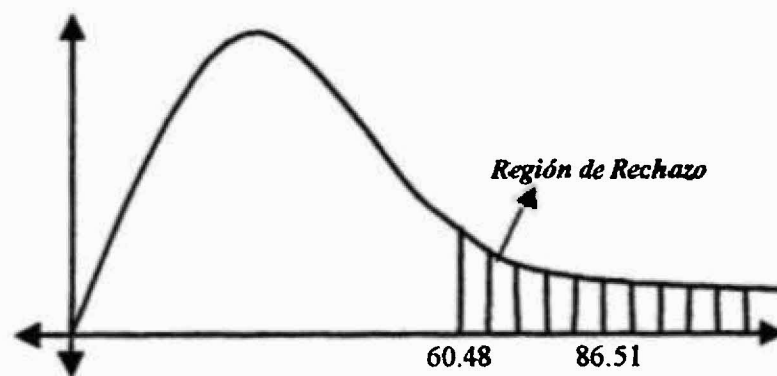
$$x_c^2 = 117.32$$
$$GL = 76^\circ$$
$$90 < X_i^2 < 101$$
$$X_i^2 < x_c^2$$

## ANEXO N° 6

## ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

## CÁLCULO Y COMPARACIÓN DEL ESTADÍSTICO CHI

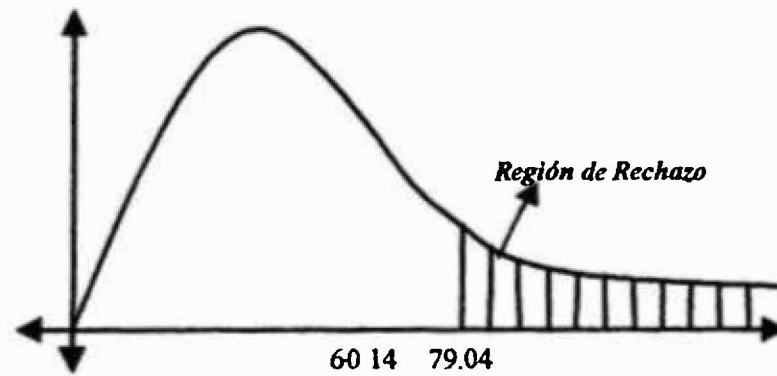
## CUADRADO CALCULADO



$$\begin{aligned}x_c^2 &= 86.51 \\GL &= 44^\circ \\X_i^2 &= 60.48 \\X_i^2 &< x_c^2\end{aligned}$$

## ANEXO N° 7

## DIRECCIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

CÁLCULO Y COMPARACIÓN DEL ESTADÍSTICO CHI  
CUADRADO CALCULADO

$$x_c^2 = 60.14$$

$$GL = 64^\circ$$

$$X_i^2 = 79.04$$

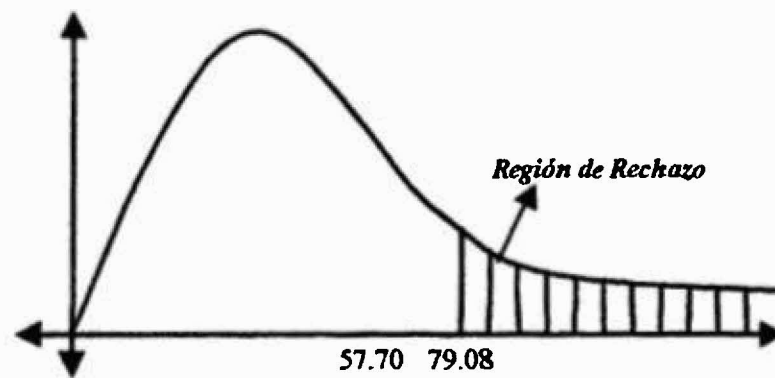
$$X_i^2 > x_c^2$$

## ANEXO N° 8

## COORDINACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

## CÁLCULO Y COMPARACIÓN DEL ESTADÍSTICO CHI

## CUADRADO CALCULADO



$$x_c^2 = 57.70$$

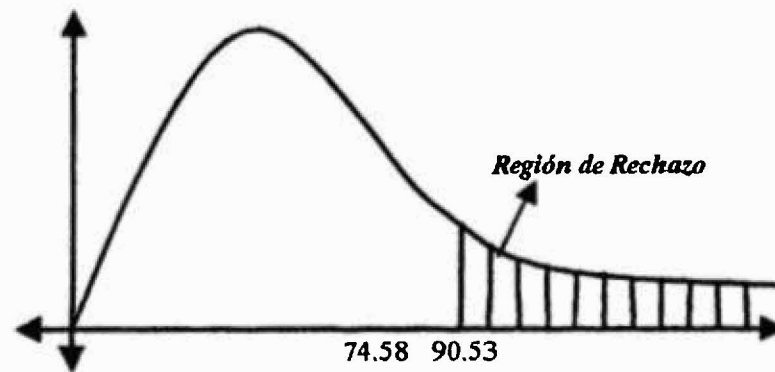
$$G.L. = 64^\circ$$

$$X_i^2 = 79.08$$

$$X_i^2 > x_c^2$$

## ANEXO N° 9

## CONTROL Y GESTIÓN EDUCATIVA

CÁLCULO Y COMPARACIÓN DEL ESTADÍSTICO CHI  
CUADRADO CALCULADO

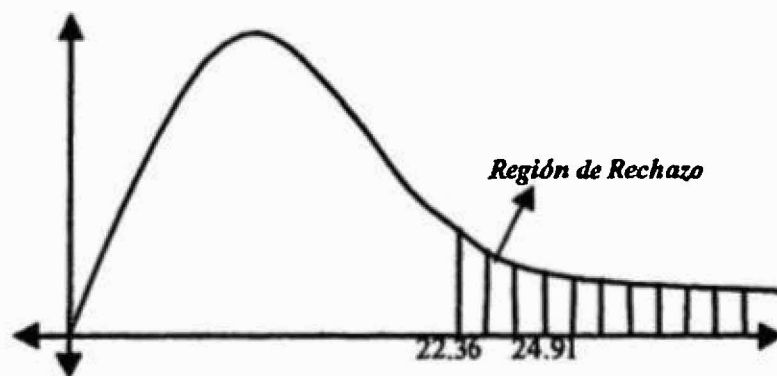
$$x_c^2 = 74.58$$

$$GL = 72^\circ$$

$$X_i^2 = 90.53$$

$$X_i^2 > x_c^2$$

## ANEXO N° 10

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y FORMACIÓN O  
CAPACITACIÓNCÁLCULO Y COMPARACIÓN DEL ESTADÍSTICO CHI  
CUADRADO CALCULADO

$$x_c^2 = 24.91$$

$$GL = 13^\circ$$

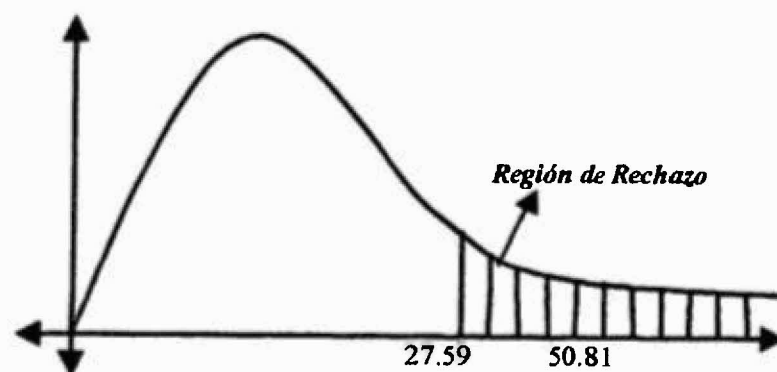
$$X_i^2 = 22.36$$

$$X_i^2 < x_c^2$$

## ANEXO N° 11

**EJECUCIÓN DE LA DIRECCIÓN  
Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES  
EN LA ELABORACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS**

**CÁLCULO Y COMPARACIÓN DEL ESTADÍSTICO CHI  
CUADRADO CALCULADO**



$$x_c^2 = 50.81$$

$$GL = 17^\circ$$

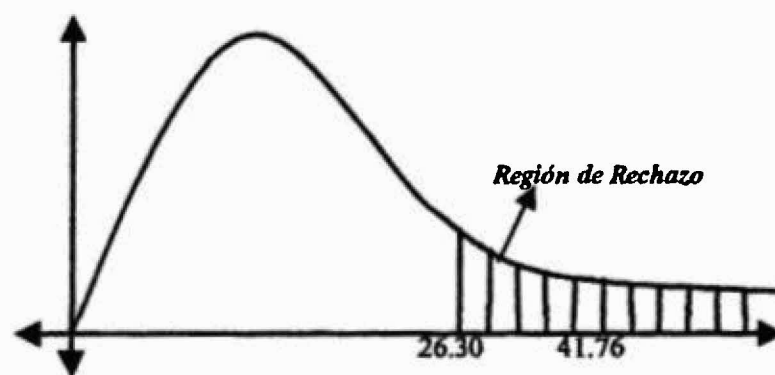
$$X_i^2 = 27.59$$

$$X_i^2 < x_c^2$$

## ANEXO N° 12

**EJECUCIÓN DE LA COORDINACIÓN  
Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES  
EN LA ELABORACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS**

**CÁLCULO Y COMPARACIÓN DEL ESTADÍSTICO CHI  
CUADRADO CALCULADO**



$$x_c^2 = 41.76$$

$$G.L. = 16^\circ$$

$$X_i^2 = 26.30$$

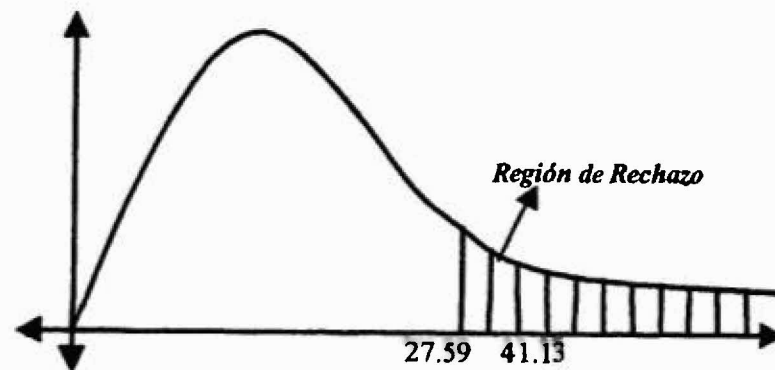
$$X_i^2 < x_c^2$$

## ANEXO N° 13

**EJECUCIÓN DEL CONTROL  
Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES  
EN LA ELABORACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS**

**CÁLCULO Y COMPARACIÓN DEL ESTADÍSTICO CHI**

**CUADRADO CALCULADO**



$$x_c^2 = 41.13$$

$$G.L. = 17^\circ$$

$$X_i^2 = 27.59$$

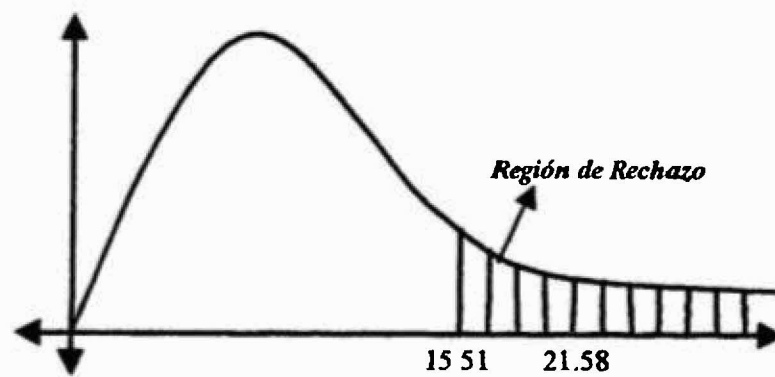
$$X_i^2 < x_c^2$$

## ANEXO N° 14

## TIPO DE ESCUELA Y REALIDAD SITUACIONAL

## CÁLCULO Y COMPARACIÓN DEL ESTADÍSTICO CHI

## CUADRADO CALCULADO



$$x_c^2 = 21.58$$

$$GL = 8^\circ$$

$$X_i^2 = 15.51$$

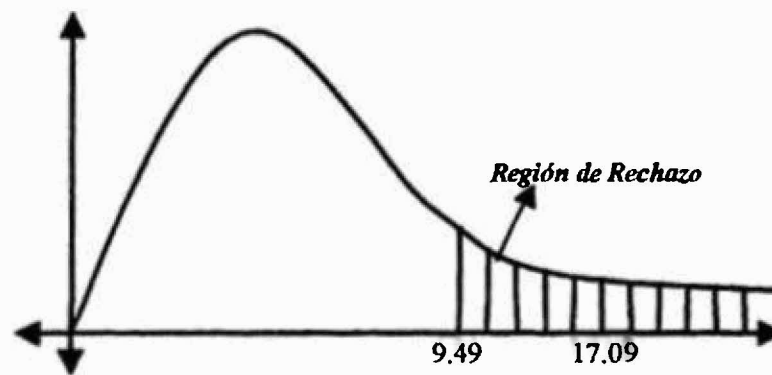
$$X_i^2 < x_c^2$$

## ANEXO N° 15

LABOR ADMINISTRATIVA Y TIEMPO DEDICADO  
A LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

## CÁLCULO Y COMPARACIÓN DEL ESTADÍSTICO CHI

## CUADRADO CALCULADO



$$x_c^2 = 17.09$$

$$\text{G.L.} = 4^\circ$$

$$X_t^2 = 9.49$$

$$X_t^2 < x_c^2$$