

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS  
CON: ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**UN MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVA PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
DEL NIVEL MEDIO, EN LA PROVINCIA DE VERAGUAS FUNDAMENTADA EN  
PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL**

**POR**

**ORIA L. DE ALVARADO  
DIANELSA O. DE BATISTA  
BERTA C. DE CHENG**

**Tesis presentada como uno de los  
requisitos para optar al grado de  
Magister en Desarrollo de Sistemas  
Educativos con : Especialización en  
Administración de la Educación.**

**Panamá, República de Panamá**

**1997**

## **DEDICATORIA**

**A mi madre, a mi esposo e hijos,  
con eterno agradecimiento por su  
apoyo y estímulo a mi labor académica.**

**Oria.**

**A la memoria de mi madre, fuente  
de inspiración en mi superación  
profesional, a mis hijos, esposo y  
hermanos, quienes con su apoyo moral  
me han ayudado en el logro de esta meta.**

**Dianelsa**

**A mis queridas hijas Isis Estela y  
Gloria Cecilia, quienes constituyen un  
permanente estímulo en mi vida.**

**Berta**

## **AGRADECIMIENTO**

**Nuestro profundo agradecimiento  
al cuerpo docente del ICASE y muy  
especialmente a los distinguido profesores  
Silvestre Tenorio Ruiz, Filiberto Morales,  
Ilsa P. De Ochoa y Jorge Díaz por sus valiosas  
orientaciones para la realización de esta investigación.**

## **ÍNDICE GENERAL DIAGNÓSTICO**

|                                                  | <b>Pág</b> |
|--------------------------------------------------|------------|
| <b>Introducción</b>                              | 2          |
| <b>I Planteamiento del problema</b>              | 7          |
| 1 Antecedentes                                   | 7          |
| 2 Formulación del Problema                       | 8          |
| 3 Hipótesis General                              | 9          |
| 3 1 Hipótesis Particulares                       | 9          |
| 3 2 Variables                                    | 9          |
| 4 Objetivos                                      | 10         |
| 4 1 Generales                                    | 10         |
| 4 2 Específicos                                  | 10         |
| 5 Limitaciones y Delimitaciones                  | 11         |
| 6 Definición de Términos                         | 12         |
| <b>II. Marco teórico</b>                         | 16         |
| 1 La Dirección                                   | 18         |
| 1 1 Perfil del Director                          | 21         |
| 1 2 Funciones del Director                       | 23         |
| 1 3 Fundamento Legal de la Función Directiva     | 23         |
| 1 4 Aspectos Importantes de la Gestión Directiva | 26         |
| 1 4 1 La Planificación                           | 26         |
| 1 4 2 El Liderazgo                               | 30         |
| 1 4 2 1 Tipos de Liderazgo                       | 31         |
| 1 4 3 Gestión Participativa                      | 35         |
| 1 4 4 Clima Institucional                        | 36         |
| 1 4 5 Supervisión Educativa                      | 38         |

|                                                                        | <b>Pág.</b> |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 2 La Gestión Directiva en el Marco de la Modernización de la Educación | 46          |
| 3 Calidad Total como Filosofía de Gerencia                             | 50          |
| <b>III. Aspectos metodológicos</b>                                     | 57          |
| 1 Método                                                               | 58          |
| 2 Sujetos de la Investigación                                          | 58          |
| 3 Tratamiento Estadístico                                              | 64          |
| 3 1 Diseño                                                             | 64          |
| 3 2 Hipótesis                                                          | 65          |
| 3 3 Variables                                                          | 65          |
| 4 Técnicas e Instrumentos Utilizados                                   | 67          |
| 5 Procedimiento                                                        | 67          |
| <b>IV. Análisis y discusión de los resultados</b>                      | 69          |
| 1 Análisis de resultados obtenidos                                     | 70          |
| Conclusiones                                                           | 100         |
| Recomendaciones                                                        | 101         |

## **PROPUESTA**

### **GERENCIA EDUCATIVA CON ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL**

|                                                                      | <b>pág</b> |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>I Justificación</b>                                               | <b>105</b> |
| <b>II Marco legal</b>                                                | <b>109</b> |
| <b>III Conceptualización del modelo</b>                              | <b>113</b> |
| <b>1 Objetivos de la propuesta</b>                                   | <b>113</b> |
| <b>2 Preparación para la gerencia de calidad total</b>               | <b>116</b> |
| <b>3 Planeamiento en calidad total</b>                               | <b>117</b> |
| <b>3 1 Misión y Visión del Centro</b>                                | <b>121</b> |
| <b>4 La gestión directiva fundada en principios de calidad total</b> | <b>121</b> |
| <b>5 Estructura participativa en el centro escolar</b>               | <b>124</b> |
| <b>5 1 Consejo de profesores</b>                                     | <b>124</b> |
| <b>5 2 Consejo de calidad</b>                                        | <b>125</b> |
| <b>5 3 Círculos de calidad</b>                                       | <b>126</b> |
| <b>5 4 Consejo de nivel</b>                                          | <b>128</b> |
| <b>5 5 Consejo de disciplina</b>                                     | <b>129</b> |
| <b>5 6 Comités de Trabajo</b>                                        | <b>129</b> |
| <b>5 7 Junta Educativa Escolar</b>                                   | <b>130</b> |
| <b>5 8 Asociación de padres de familia</b>                           | <b>132</b> |
| <b>5 9 Asociación de estudiantes</b>                                 | <b>132</b> |
| <b>6 Caracterización del Director</b>                                | <b>135</b> |

|                                         | <b>pág</b> |
|-----------------------------------------|------------|
| <b>6 1 Función de supervisión</b>       | <b>141</b> |
| <b>6 1 1 Supervisión administrativa</b> | <b>142</b> |
| <b>6 1 2 Supervisión del currículo</b>  | <b>143</b> |
| <b>7 Control y evaluación</b>           | <b>150</b> |
| <b>8 Mecanismos de autogestión</b>      | <b>151</b> |
| <b>Anexos</b>                           | <b>153</b> |
| <b>Bibliografía Citada</b>              | <b>185</b> |
| <b>Bibliografía General</b>             | <b>187</b> |

## ÍNDICE DE CUADROS

|                                                                                                            | <b>Pág</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1 Escuelas investigadas y modalidades que ofrecen en la provincia de Veraguas 1996                         | 60         |
| 2 Población investigada según sujetos por escuela, provincia de Veraguas 1996                              | 62         |
| 3 Escuelas investigadas según actores investigados, Provincia de Veraguas 1996                             | 62         |
| 4 Personal administrativo de los colegios investigados, según años de servicio, provincia de Veraguas 1996 | 63         |
| 5 Personal docente de las escuelas medias investigadas, según años de servicio, provincia de Veraguas 1996 | 64         |
| 6 Consideraciones de los docentes sobre el estilo de liderazgo                                             | 71         |
| 7 Consideraciones de los administrativos sobre el estilo de liderazgo del director                         | 71         |
| 8 Consideraciones de los padres de familia sobre el estilo de liderazgo del director                       | 71         |
| 9 Consideraciones del director sobre la toma de decisiones a nivel del centro                              | 73         |
| 10 Consideraciones del docente sobre la toma de decisiones                                                 | 74         |
| 11 Consideraciones de los directivos sobre el tipo de reuniones, que realiza anualmente                    | 74         |

|                                                                                                                                        | <b>Pág</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 12 Consideraciones de los docentes sobre cantidad de reuniones que se realizan anualmente, según institución escolar y tipo de reunión | 78         |
| 13 Opiniones de los padres de familia sobre número de reuniones que asiste al año                                                      | 79         |
| 14 Opiniones de los administrativos sobre si se realizan reuniones en su departamento                                                  | 79         |
| 15 Respuestas de los directivos sobre la existencia del plan institucional en sus colegios                                             | 80         |
| 16 Respuestas de los docentes en relación al conocimiento del plan institucional del colegio                                           | 81         |
| 17 Respuesta de los administrativos en relación al conocimiento del plan institucional del colegio                                     | 81         |
| 18 Misión de la institución, según la opinión del directivo                                                                            | 84         |
| 19 Misión de la institución en que trabaja, según el personal docente encuestado                                                       | 85         |
| 20 Misión de la institución en que trabaja, según las opiniones del personal administrativo                                            | 85         |
| 21 Mecanismos de supervisión a nivel de centro educativo, utilizadas por los directivos                                                | 86         |
| 22 Consideraciones de los docentes sobre los mecanismos de supervisión a nivel de centro educativo que utiliza el director             | 88         |

|                                                                                                                            | <b>Pág</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 23 Consideraciones del personal administrativo sobre la manera como el director supervisa su trabajo                       | 88         |
| 24 Consideraciones de los directivos sobre las relaciones humanas en el centro escolar                                     | 92         |
| 25 Consideraciones de los docentes sobre las relaciones humanas en la institución                                          | 92         |
| 26 Consideraciones del personal administrativo sobre las relaciones humanas en la institución                              | 92         |
| 27 Relaciones personales con los docentes y administrativos, según el director                                             | 95         |
| 28 Consideraciones de los docentes sobre las relaciones personales del director con los docentes y personal administrativo | 95         |
| 29 Consideraciones de los padres de familia sobre las relaciones interpersonales del director del centro escolar           | 96         |
| 30 Consideraciones del personal administrativo sobre su motivación para el trabajo                                         | 96         |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                                                                                     | <b>Pág</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Anexo N°1 :</b> Resultado de la Encuesta Aplicada a Directivos,<br>Docentes, Administrativos y Padres de Familia | 154        |
| <b>Anexo N°2 :</b> Modelos de los Instrumentos aplicados a la<br>recolección de datos                               | 175        |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |                                                                                                     |     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | Proceso de planificación                                                                            | 28  |
| 2 | División distritorial de la Provincia de Veraguas                                                   | 61  |
| 3 | Estructura participativa de funcionamiento de un centro escolar<br>según actores                    | 119 |
| 4 | Propuesta, estructura participativa en el centro escolar                                            | 134 |
| 5 | Aspectos que se consideran para la supervisión del currículum<br>por el director del centro escolar | 146 |
| 6 | Resultados esperados con una adecuada supervisión del currículum                                    | 149 |

**UN MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVA PARA INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DEL NIVEL MEDIO, EN LA PROVINCIA DE VERAGUAS  
FUNDAMENTADA EN PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL**

## RESUMEN

El presente trabajo comprende un diagnóstico de la gestión directiva en cinco colegios del nivel medio en la provincia de Veraguas, y una propuesta para mejorar las acciones gerenciales en estos centros educativos

El diagnóstico se fundamenta en una investigación no experimental descriptiva, que permitió definir el grado en que están presentes en la gestión directiva actual, algunas condiciones básicas para una administración eficiente

La recolección de la información se efectuó mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a muestras representativas de directivos, docentes, administrativos y padres de familia, así como la observación participante en el campo de trabajo

Los resultados revelaron que la presencia en la gestión directiva actual de algunas variables como el estilo de liderazgo, la gestión participativa, la planificación institucional, la función supervisora, y el clima institucional no garantizan una administración eficaz para una educación de calidad

La propuesta presentada constituye un modelo de gerencia educativa con enfoque de calidad total que pretende, dar respuesta a la problemática evidenciada en el diagnóstico, y orientar al directivo de nivel medio hacia el logro de una administración eficaz que sea garante de la calidad de la educación

## SUMMARY

This work is about a diagnosis of the administration performance carried out in five high schools in Veraguas province. It deals also with a proposal which has been developed with the intentions of improving all the management activities in these educational centers.

This diagnosis is based on a non-experimental descriptive research, which permitted the authors to define the level of current administrative work as well as some efficient administrative conditions.

The data was gathered by both, applying surveys and interviews to a representative samples of principals, teachers, administrators and parents, and by direct observation in the work field.

The results revealed that educational actions that have been executed so far in some aspects such as leadership, participation, institutional planning, supervision duties and institutional environment do not guarantee an efficient administration.

This proposal pretends to address the problems that have been shown through this study. Therefore, the present research is considered as an educational management model which is focused on some principles of Total Quality Management (TQM) in order to orientate directors of secondary school to obtain an efficient and adequate administration with the purpose of assuring high quality in our educational system.

## INTRODUCCIÓN

La Administración de la Educación es una disciplina que a través de la investigación nos permite adquirir conocimientos y lograr explicaciones de la gestión administrativa en nuestros centros educativos

Los nuevos paradigmas de gerencia educativa conceden un papel relevante a la dirección la cual deberá preocuparse por una clara definición de su misión , lograr el compromiso y esfuerzo de todos los que forman parte de la institución y responder en forma efectiva a las crecientes demandas que la sociedad hace a la educación

La gestión administrativa es un proceso muy complejo y comprende diferentes etapas tales como La planeación, programación, ejecución, control y evaluación. En la administración de una institución escolar, la acción administrativa se constituye en un proceso básico porque nos permite integrar de forma coherente todos los procesos de la gestión acorde a la filosofía, a las políticas, las metas y propósitos institucionales y comunitarios. Corresponde al nuevo gerente educativo promover, impulsar y liderizar todo el proceso en el contexto de la institución educativa que dirige

En este sentido corresponderá al director de un centro escolar integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes en busca del cumplimiento de los objetivos propuestos a través de un proceso continuo de elementos que interactúan por medio de funciones específicas

La institución escolar concebida como un sistema social permite el estudio y comprensión de su comportamiento. Facilita explicaciones referentes a la dinámica interna de su funcionamiento y permite comprender las relaciones que determinan la interdependencia de cada institución respecto a su contexto social.

Dada la importancia que se concede a la dirección de un centro educativo en el mejoramiento de la calidad de la educación, nos propusimos investigar sobre la gestión directiva en cinco centros de enseñanza de nivel medio de la provincia de Veraguas.

El análisis de la problemática nos planteó la necesidad de determinar la medida en que se hacen presente en la conducción de estos colegios, características relevantes de una administración eficaz para una educación de calidad.

Por ello en este trabajo describimos la gestión directiva desde la perspectiva de cinco características básicas de una administración eficaz: **el estilo de liderazgo, la gestión participativa, la planificación institucional, la función supervisora y el clima institucional** con el propósito de ofrecer una propuesta que contribuya a mejorar el proceso de dirección en este nivel.

Nuestro estudio consta de dos partes: El Diagnóstico y La Propuesta. Para el Diagnóstico utilizamos un diseño de investigación no experimental, de tipo descriptivo mediante el cual se aplicó una medición única en forma simultánea a cuatro grupos de los actores sociales involucrados.

El informe del Diagnóstico consta de cuatro capítulos.

En el primero se presenta el **problema a investigar, sus antecedentes, los**

**objetivos que orientaron la investigación y las definiciones conceptuales**

El segundo capítulo constituye la **fundamentación teórica del problema**. En el tercero se describe la **Metodología empleada**. Se formula la **hipótesis general y las particulares**, se enumera el **procedimiento seguido**, y se hace referencia a **la muestra, el diseño y la técnica de recolección de datos**

En el cuarto capítulo se presenta el **Análisis y Discusión de los Resultados** en función del tratamiento estadístico de los datos

Finalmente se señalan conclusiones y recomendaciones y se concluye el informe del diagnóstico

La segunda parte referida a la Propuesta comprende tres capítulos

El primero presenta la **Justificación de la Propuesta**, el segundo el **Marco Legal** que la sustenta y en el tercero la **Conceptualización del Modelo de Gerencia Educativa con enfoque de Calidad Total**

Los procesos de Calidad Total aplicados a la Administración Educativa se constituyen en valiosas herramientas que se deben utilizar con sentido y de acuerdo al contexto sociocultural en el que está inmersa la institución educativa

Igualmente ningún esfuerzo por implantar Calidad Total tendrá éxito si no existe un profundo compromiso por parte de quien dirige, que a su vez debe estar inspirado por un espíritu innovador de mejorar permanentemente

Complementa esta propuesta, la **bibliografía general y consultada** de la cual se presentan citas textuales y citas referenciales.

Esperamos que el esfuerzo realizado sirva de orientación y guía a los que tienen la

responsabilidad de dirigir centros escolares y les permita elevar los niveles de eficiencia y eficacia en su gestión directiva

**PRIMER CAPÍTULO**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **I. Planteamiento del problema**

El problema que tratamos de esclarecer en esta investigación surgió de la práctica y realidad educativa en los colegios de Educación Media en la provincia de Veraguas y de la confrontación de ésta con los modernos enfoques de gerencia. Lo motivó una necesidad creciente de adecuación y de mejoras en los servicios y el producto que se ofrece al mercado laboral en la búsqueda de una gestión educativa de calidad.

### **1. Antecedentes**

Desde los años sesenta cuando se comenzó a hablar de la administración educativa se evidenció la falta de fluidez en los procesos administrativos caracterizándose por el exceso de trámites y formalismos, de procesos de comunicación muy lentos, centralización de las funciones administrativas y la carencia de políticas de estímulo al personal.

El proceso de Reforma Educativa en nuestro país iniciado en 1968 dio apertura a la atención de la gestión administrativa como aspecto fundamental para el mejoramiento de la educación. En este sentido se crean cursos de perfeccionamiento dirigidos a supervisores y directores en los cuales el Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (ICASE) jugó un papel fundamental en la formación profesional de este personal. También debemos mencionar la labor realizada por organismos internacionales tendientes

a mejorar la formación de los administradores y supervisores de la educación mediante la ejecución de programas de capacitación como el de la Red Regional REPLAD con apoyo de la UNESCO y otros organismos nacionales.

En los años 90 se ha pensado más seriamente en la necesidad de mejorar la gestión directiva, ya que hay mayor conciencia de que no se puede acceder a la función directiva sin tener alguna preparación específica en el campo de la gestión administrativa y en particular la administración de centros educativos

Sin embargo, estas capacitaciones no brindaron las herramientas necesarias para que la labor del director se tomara más eficiente y participativa en el centro escolar. Otro factor que contribuye a esta situación es el inadecuado proceso de selección del personal directivo

En relación al problema investigado se han realizado pocos estudios, entre ellos es importante mencionar la investigación realizada por Adela Grimaldo y otros en la Facultad de Educación del Campo Central en 1993 titulada **Concepto de once (11) Directores de Escuelas Secundarias Oficiales del Área Metropolitana y San Miguelito sobre el nuevo enfoque de Dirección y Supervisión Escolar**. Específicamente en nuestra región no existen estudios sobre esta temática

## **2. Formulación del Problema**

¿En qué medida están presente, en la gestión directiva actual de los centros educativos del nivel medio en la provincia de Veraguas, características básicas de una administración eficaz para una educación de calidad ?

### **3. Hipótesis General.**

Las características básicas de una administración eficaz para una Educación de calidad, están escasamente presente en la gestión directiva actual de los centros educativos del nivel medio en la provincia de Veraguas

#### **3.1. Hipótesis Particulares.**

Las hipótesis particulares que se formularon para esta investigación fueron

- H<sub>1</sub> Los directores del nivel medio presentan diferentes estilos de liderazgo
- H<sub>2</sub> La gestión directiva actual no promueve la activa participación del docente y de otros actores sociales en las actividades escolares
- H<sub>3</sub> Las tareas y actividades de los centros educativos evidencian una adecuada planificación con misión y visión institucional
- H<sub>4</sub> Los directores de las instituciones educativas del nivel medio no ejercen la función supervisora con eficacia
- H<sub>5</sub> El clima institucional favorece las relaciones humanas y la motivación para el trabajo

#### **3.2. Variables.**

Las variables que investigamos en este estudio fueron

- x<sub>1</sub> Estilo de Liderazgo
- X<sub>2</sub> Gestión Participativa.

X<sub>3</sub> Planificación Institucional

X<sub>4</sub> Función Supervisora

X<sub>5</sub> Clima Institucional

#### **4. Objetivos**

Los objetivos que orientaron esta investigación fueron los siguientes

##### **4.1. Generales**

- Elaborar un diagnóstico de la gestión administrativa en los colegios del nivel medio de la provincia de Veraguas, basado en características básicas de una administración eficaz para una educación de calidad
- Presentar una propuesta que permita al Sistema Educativo mejorar la gestión administrativa del director en este nivel educativo

##### **4.2. Específicos**

- Determinar el tipo de liderazgo que ejercen los directores del nivel medio
- Determinar el grado de participación de la comunidad educativa en las acciones escolares
- Analizar la planificación que los directivos desarrollan en los centros educativos del nivel medio de la provincia de Veraguas
- Sugerir el perfil para los directores de los centros educativos, del nivel medio de la provincia de Veraguas
- Estudiar los mecanismos de supervisión que utiliza el director en la institución escolar.

Identificar características del clima institucional en cada centro educativo

##### **5. Limitaciones y Delimitaciones.**

Las principales limitaciones que confrontamos en la realización de la presente investigación fueron las relacionadas con la aplicación de las encuestas en el tiempo y momento oportuno, ya que tuvimos que realizar varias visitas a los centros educativos hasta obtener las informaciones requeridas y por otra parte el grado de colaboración no fue igual en cada uno de los colegios investigados, especialmente por los docentes y padres de familia

El estudio se circunscribe a cinco centros de educación media que funcionan actualmente en la provincia de Veraguas Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, hoy Normal Superior, Instituto Profesional y Técnico de Veraguas, Instituto Profesional y Técnico de Las Palmas, Colegio José Bonifacio Alvarado e Instituto Urracá

El período de estudio abarca desde noviembre de 1995 a octubre de 1997

El estudio analiza cinco características básicas que inciden en el logro de una adecuada gestión directiva estilo de liderazgo, gestión participativa, planificación institucional, función supervisora y el clima institucional

## 6. Definición de Términos

Es importante destacar que en nuestro trabajo se utilizaron los siguientes vocablos con el significado que aquí se especifica

**Acciones Gerenciales :** Conjunto de actividades que realiza todo gerente  
Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar

**Administrador educativo:** Es un administrador general que, como profesional de la administración coordina el esfuerzo de todos los elementos que intervienen en el proceso educativo y organizativo de una institución educativa, su función principal se identifica con la función directiva o gerencial

**Administración eficaz :** Aquella que identifica las acciones correctas que deben llevarse a la práctica concentrando en ella los recursos y esfuerzos

**Calidad Total:** Filosofía institucional orientada a satisfacer mejor que los demás centros educativos de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de la sociedad, mejorando continuamente todo en la organización con la participación activa de todos para beneficio del centro y el desarrollo humano de sus integrantes con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad.

**Clima institucional:** Condiciones psicosociales que prevalecen en un centro escolar y que son expresión de la cultura de la institución

**Comunidad educativa:** Conjunto de estudiantes, educadores, madres y

padres de familia y el personal administrativo del sistema, así como los elementos que conforman la sociedad civil que participan en la gestión educativa, directa o indirectamente de manera personal

**Cultura institucional:** Conjunto de valores, creencias y comportamientos de las personas, que constituye la esencia de la identidad de una organización

**Educación de calidad:** Dominio de un determinado saber, la que desarrolla capacidad para generar riqueza y poder incursionar en el sistema económico en forma productiva, la que promueve espíritu crítico y fortalece el compromiso para transformar las estructuras sociales en beneficio de todos

**Estilo de liderazgo:** Forma como ejerce el director sus capacidades de liderazgo

**Gerente educativo:** Director de un centro educativo (Se utilizan como sinónimos por las acciones gerenciales que realiza el director)

**Gestión directiva:** Proceso dinámico, integral y participativo para integrar recursos, coordinar actividades especializadas e interdependientes en busca del cumplimiento de los objetivos de las instituciones escolares

**Misión:** Características inherentes que identifican a un centro educativo frente a otros similares con los preceptos, las creencias, los principios de la escuela. Se refiere a la razón de ser del centro escolar

**Paradigma:** Modelo, ejemplo, patrón, prototipo

**Perfil:** Conjunto de características, destrezas y habilidades que integran la identidad personal y cultural del director y su proyección al medio

**Planificación:** Valioso instrumento para actuar sobre la realidad actual y futura

de una manera racional y científica

**Proceso evaluativo:** Evaluación, control y seguimiento de las diversas acciones que se realizan en el centro educativo

**Supervisión del currículum:** En un servicio técnico, creativo e integral de mejoramiento del currículum en sus tres momentos Planeamiento, ejecución y evaluación

**Visión:** Descripción del futuro deseado para una institución escolar

## **SEGUNDO CAPÍTULO**

### **MARCO TEÓRICO**

## **II. Marco Teórico**

La complejidad creciente de los sistemas educativos ha hecho sentir en los últimos años la necesidad de modernizar la administración educativa acorde a la nueva dinámica del mundo con los procesos de globalización y competitividad. Esto requiere y exige una mejor calidad en los productos y servicios que ofrecen, de allí que la escuela, como empresa educativa, deba proyectarse hacia la búsqueda permanente de nuevas estrategias administrativas para poder hacer frente a estos nuevos retos de manera exitosa.

La gestión directiva se ha concebido tradicionalmente como proceso para garantizar la racionalización de los recursos para el logro de los objetivos y metas propuestas.

Sin embargo, los enfoques modernos de gestión están más ligados a los conceptos de dirección y de gobierno, entendidos éstos como actividades para lograr el efectivo funcionamiento de la institución y con, capacidad de generar procesos de transformación de la realidad mediante la participación activa de los miembros de la institución en la búsqueda del mejoramiento de la calidad.

A través de la historia del sistema educativo panameño, la gestión directiva se ha desarrollado en función de la formación pedagógica y cursos de administración educativa ofrecidos por la Universidad, en algunos casos, y en otros mediante cursos de capacitación, aunados a la experiencia docente que ha tenido el directivo.

Esta situación ha limitado la gestión directiva, ya que no se ofrecía una unificación de criterios en torno a la función específica que debería realizar el director de un centro educativo

Por ello, muchos directivos han ejercido esta función basada en concepciones equivocadas y las mismas han contribuido a la creación de un estado de descontento, desmotivación, y desidia con respecto a sus niveles de compromisos para con los centros educativos donde laboran

Esta situación nos conduce a señalar las principales deficiencias detectadas tales como abuso de autoridad, deficientes relaciones interpersonales, centralización de funciones, concentración de funciones del director en las actividades administrativas en detrimento de las técnico-docentes, desconocimiento del planeamiento institucional, poca participación del personal en aspectos relacionados con el funcionamiento del centro, asignación de funciones directivas a personal sin formación para el cargo

Los aspectos tratados nos inducen a plantearnos las interrogantes siguientes

- ¿De qué manera se realiza la gestión directiva en los centros educativos medios de la provincia de Veraguas ?
- ¿Cómo son las relaciones humanas en estos centros escolares ?
- ¿Cuál es la formación académica de los directivos ?
- ¿Cómo se realiza la labor de supervisión ?
- ¿Cuál es el nivel de participación de los miembros del centro escolar ?
- ¿Qué tipo de planificación se desarrolla en estos centros escolares ?

## 1. La Dirección

La dirección es la función administrativa que logra la relación efectiva de lo planeado, mediante la actitud del Director ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando la autoridad, así como supervisando el cumplimiento adecuado de todas las órdenes emitidas

Al respecto RUIZ LUQUEZ (S/F 75) en **Gerencia para la Calidad** afirma que Dirigir significa guiar la organización hacia el logro de los objetivos propuestos por lo cual la dirección tiene la responsabilidad de ajustar permanentemente la organización al cambio y lograr un constante equilibrio en el desenvolvimiento organizacional

La dirección suele conceptualizarse sobre la base de los siguientes términos Director, Gerente o Líder, que son lo que comúnmente se asocian a las organizaciones modernas

La dirección involucra la capacidad de conseguir la máxima sinergia entre los elementos disponibles en una institución con miras a lograr el propósito de la misión de la empresa

Un aspecto que debe considerarse la dirección es la motivación. Proceso que busca la satisfacción del personal en los aspectos físicos, psicológicos, sociales y materiales para encontrar un mejor ambiente en las relaciones laborales

La motivación promueve el deseo de realizar esfuerzos para alcanzar las

metas de la organización condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad

Promover motivación por parte de la dirección es importante porque mantiene el interés y una elevada moral en el personal de la institución. Así los colaboradores encuentran una satisfacción propia en la realización de los objetivos.

El director es el responsable de todas las actividades que se realizan en la institución de tal manera que debe responder por su trabajo y el que realizan los profesores a su cargo.

Algunos autores (CORTÉS, 1994, HILL 1993, KIRBY 1994, PASCUAL, 1987) coinciden en señalar características importantes que debe poseer el Administrador de la Educación.

- Capacidad para diagnosticar, planificar, dirigir y evaluar los procesos técnico-pedagógicos y administrativos de la institución
- Capacidad para estimular y desarrollar el perfeccionamiento entre el personal docente
- Capacidad organizativa
- Capacidad para dirigir la implementación de servicios y medidas recomendadas
- Capacidad de decisión
- Saludable, vigoroso, buen aspecto y presentación
- Debe tener formación profesional superior
- Debe desarrollar virtudes. Veracidad, rectitud, persistencia, don de gente, ética administrativa

- Actitud favorable y compromiso frente a las innovaciones y el cambio pedagógico
- Destrezas para comunicarse de forma eficaz con los miembros de la comunidad educativa
- Capacidad para crear relaciones y hacer uso de la persuasión y el compromiso para lograr las metas de la institución
- Capacidad de liderazgo

Las responsabilidades de un director de un centro educativo requieren de un desempeño que sea eficiente y eficaz a la vez

La acción directiva debe caracterizarse por los siguientes aspectos

- Una tendencia a la acción
- Comunicación permanente con todos los actores de la comunidad educativa
- Productividad mediante las personas, crear en todos los docentes el compromiso de que sus esfuerzos son indispensables para el logro de sus objetivos

Entre las múltiples funciones que un director debería desempeñar en el Centro Educativo sobresalen las siguientes

- Es el principal responsable del funcionamiento y rendimiento de la institución escolar
- Preside las diferentes organizaciones u órganos colegiados establecidos en el centro
- Coordina las actividades de los diferentes comités y departamentos

- Promueve y fortalece las relaciones del centro con otras instituciones de la comunidad y la Comunidad Educativa como órgano colegiado
- Dedicar particular atención e interés a la innovación en las estrategias metodológicas y a la educación de los alumnos, los profesores, el personal administrativo y la institución escolar
- Asegura un correcto sistema de información a los padres sobre los objetivos, planes y programas del centro, los medios con que ha previsto realizarlos y a la vez les informa sobre el rendimiento escolar de sus hijos
- Organiza el aparato administrativo de apoyo (documentación suficiente y ordenada, presupuesto, contabilidad, revisión de informes financieros, etc)

### **1.1. El perfil del director**

El perfil del director podría conformarse con las siguientes destrezas y habilidades (CORTÉS, 1994 77, PASCUAL s/f 165-166)

- Una preparación técnica y científica, capaz de asegurar un eficaz aprovechamiento de las técnicas y sistemas de dirección
- Una experiencia docente amplia y diversificada
- Cualidades personales que le permitan desarrollar óptimas relaciones humanas y profesionales, coordinar las distintas acciones y diferentes estamentos y destacarse como un verdadero líder
- Una actitud abierta y democrática, estimuladora de iniciativas, que promueva

el trabajo en equipo y la participación activa de todos los miembros de la institución que dirige, capaz de conciliar posturas y criterios enfrentados

- Ser capaz de coordinar esfuerzos y tareas y de crear un ambiente auténtico de participación en la institución educativa
- Sensibilidad, humanitarismo, actitud atenta ante las personas, amor y comprensión a los educadores
- Justeza, principios, gran prestigio en la escuela y en la comunidad donde trabaja
- Constante preocupación por su autosuperación y educación
- Actitud positiva ante las innovaciones, habilidad para generalizar la mejor experiencia pedagógica
- Capacidad para organizar racionalmente su trabajo, para concentrarse en las tareas principales
- Actitud consciente ante el trabajo, dedicación al mismo
- Habilidad para resolver operativamente los problemas administrativos
- Amplio horizonte cultural, pedagógico y científico
- Habilidad para dirigir al grupo de educadores, para organizarlos y orientarlo correctamente en el trabajo.

El perfil del director, como buen administrador, quedó sintetizado de la siguiente manera, el que tiene capacidad administrativa para planear, organizar, dirigir, coordinar y evaluar

## **1.2. Funciones del director**

Estudios realizados por diversos autores (BERNAL, 1990 , LÚQUEZ s/f , PASCUAL s/f) señalaron que ser directivo es la tarea esencial de mando, es tratar siempre de inducir al mayor número de personas para que consigan determinados objetivos por el esfuerzo común y colaboración

El director es el motor de la culturización de los valores que supone, en cierto modo, que él es un ejemplo imitable y que al mismo tiempo sabe contar con el tiempo necesario para conseguirlo

El director debe ser capaz de imprimir lealtad, motivación y compromiso

La mayoría de las acciones referentes a la tarea directiva contienen componentes de organización de allí que ésta sea básica para la función gerencial

Los hechos positivos que un director puede ofrecer a sus colaboradores podemos sintetizarlos en los siguientes

- Una experiencia vivencial de su modo de ser, de comportarse como un verdadero director
- Los hechos y experiencias de la propia convivencia y colaboración
- Experiencias del propio incremento de fuerzas y facultades para dominar nuevas tareas y superar dificultades
- Su capacidad para realizar las variadas y complejas funciones que la administración de un centro escolar exige

## **1.3. Fundamento legal de la función directiva**

El fundamento legal de la función directiva en el nivel medio así como la

aplicación de normas legales que competen al director lo encontramos en Leyes, decretos y resueltos que detallamos a continuación

- **Ley N° 13 del 28 de julio de 1987:** Por la cual se elimina el cobro de matrícula en las escuelas oficiales de todo el país
- **Decreto N° 96 del 15 de enero de 1988:** Por el cual se reglamentan los artículos 3° y 6° de la Ley N° 13 del 28 de julio de 1987, modificada por la Ley N° 16 del 29 de noviembre de 1987
- **Decreto N° 100 del 14 de febrero de 1957:** Por medio del cual se establecen funciones al personal del ramo educativo
- **Decreto 538 del 29 de septiembre de 1951:** Por el cual se adopta el código de Ética Profesional del Cuerpo de Educadores de la República y se crea estímulos para éstos
- **Decreto N° 681 del 20 de junio de 1952:** Por el cual se reglamentan los artículos 153 y 154 de la Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación y se deroga el Decreto 684 que reglamenta la realización de actividades económicas y se dictan otras medidas para todos los centros educativos
- **Decreto N° 121 del 4 de mayo de 1972** Por medio del cual se modifican los artículos 1°, 2°, 3° y 7° del Decreto N° 69 del 25 de enero de 1971 A través del cual se crea el cargo de Profesor Coordinador de Asignaturas, se señalan los requisitos del cargo y se reglamentan sus funciones
- **Resuelto 618 del 9 de abril de 1952:** Por el cual se establecen las faltas y las correspondientes sanciones a los miembros del personal docente y

administrativo del Ramo Educativo

- **Resuelto 1878 del 24 de octubre de 1986:** Obligatoriedad de funcionarios nombrados a permanecer dos años en el puesto sin poder aspirar a otro cargo
- **Ley 47 Orgánica de Educación de 1946:** Modificada por la Ley N° 34 del 6 de julio de 1995

La gestión del director en lo que respecta al ámbito administrativo exige la aplicación y el cumplimiento de normas legales establecidas que garantizan el efectivo funcionamiento de la institución

A pesar de la existencia de estas normas en la práctica no se desarrollan debidamente por diversos factores

Por ejemplo Las partidas correspondientes a la Ley 13 no se entregan en el tiempo estipulado limitando la ejecución del presupuesto institucional

El decreto 100 debe incorporar otras funciones que el nuevo concepto de gerencia conlleva

En el decreto 538 en su segunda parte referente a estímulos al educador no se cumple a cabalidad

En el decreto 121 no se aplica el cargo de profesor coordinador tal como aparece en el decreto, ya que hasta el momento él no es nombrado a través de un resuelto por lo tanto no cumple con las funciones establecidas, esto conlleva mayores compromisos para el director, que pueden ser delegados en el coordinador si realmente se cumpliera el decreto como está establecido

El resuelto 618 que establece las sanciones para el personal del ramo educativo,

en su aplicación no se ajusta las sanciones a la falta cometida, ya que la sanción utilizada es el traslado o ubicación del personal en otro departamento del Ministerio de Educación, que en la mayoría de los casos se constituye en un beneficio para el funcionario

El resuelto 1878 tampoco se aplica tal como está establecido, ya que la persona concursada y es nombrada, y sin tener el tiempo reglamentario se le traslada, quizá porque se carece a nivel de Ministerio de Educación de un Inventario de Personal debidamente actualizado

La ley 47 Orgánica de Educación modificada por la ley 34 del 6 de julio de 1995 se está tratando de implementar mediante decretos y resueltos, que esperamos sean cumplidos para el logro de la calidad de la educación

#### **1.4. Aspectos Importantes de la Gestión Directiva.**

A continuación se describen aspectos relevantes de la gestión directiva básicos para el logro de una administración eficaz

##### **1.4.1. La Planificación.**

Es la función administrativa principal y es inherente a cada acción que realice un administrador. La planificación nos permite decidir que objetivos proponemos y trazamos un curso de acción con el propósito de lograr su consecución

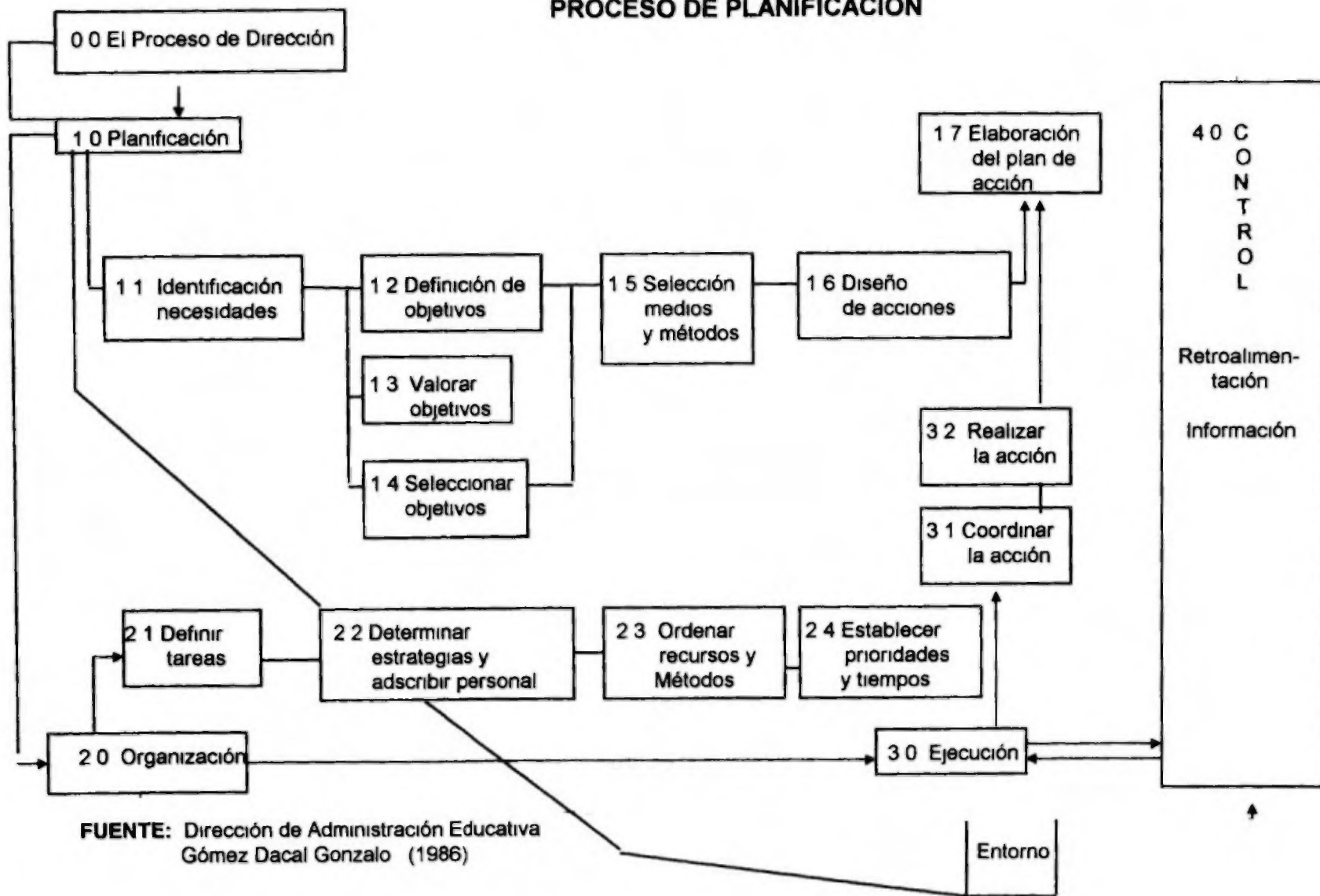
Los enfoques de planificación que pueden utilizarse son el enfoque normativo o un enfoque estratégico situacional

El enfoque normativo ha sido el mayormente utilizado desde la década del 40. En

el proceso de planificación se consideran las siguientes fases

- El diagnóstico que consiste en la descripción de la situación inicial mediante el estudio de variables
- La programación mediante proyecciones elabora programas y proyectos
- La aprobación que se logra mediante la discusión y la toma de decisiones
- La ejecución que se plasma en un cronograma en donde se establecen las fechas de ejecución de las actividades

## FLUJOGRAMA Nº 1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN



FUENTE: Dirección de Administración Educativa  
Gómez Dacal Gonzalo (1986)

- **Evaluación** consiste en el seguimiento de la ejecución mediante acciones periódicas de control

El planificador no está inmerso en la realidad. Hay sólo una explicación verdadera y objetiva de la realidad que se hace evidente en el diagnóstico.

Además implica la consideración de dos aspectos importantes: El diagnóstico y la programación.

El proceso de planificación normativa se inicia con el diagnóstico, que es el análisis de la situación social presente y pasada con el propósito de identificar los problemas, limitaciones y áreas problemáticas y la búsqueda de las causas primarias y de sus interrelaciones.

También incluye la prognosis que es una estimación de lo que probablemente podrá ocurrir en el futuro si se mantienen las mismas características del pasado.

La elaboración del diagnóstico debe contemplar la participación de todos los componentes de la comunidad educativa, comprometidos en analizar la problemática de la institución tomando en cuenta como marco de referencia las disposiciones legales, la situación educativa del país y las declaraciones en torno a las políticas y estrategias para el desarrollo económico y social. (UNESCO, ORELAC, SECAB MÓDULO 1 9 - 11)

GABRIEL BARCELÓ (1994: 166) afirma que

“La planificación y el correspondiente control de gestión, permite comprobar el desarrollo y conocer las desviaciones para ponerles remedio, son herramientas indispensables de la moderna dirección”

El segundo enfoque denominado Enfoque Estratégico Situacional contempla los

siguientes aspectos

- **Planificación** Se refiere a tomar decisiones en el presente para actuar en el futuro en función de los objetivos establecidos
- **Estrategia** Es la forma de cooperar con otros en el juego para vencer su resistencia o ganar su colaboración
- **Situacional** Porque reconoce que la planificación tiene lugar en un espacio de producción social en donde todas las personas involucradas juegan un papel importante al interactuar con su entorno y su problemática

En este enfoque de planificación el planificador es parte de la realidad y se relaciona con otros actores sociales para planificar

Llevada al campo de la administración educativa la Planificación Estratégica se constituye en una herramienta que puede ayudar a la escuela en la búsqueda de la calidad educativa

#### **1.4.2. Liderazgo**

La administración es una clase especial de liderazgo en donde lo más importante es el logro de los objetivos de la organización

El liderazgo posee cinco aspectos relevantes que son Sentido de dirección, trabajo de equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás

#### **1.4.1.1. Tipos de liderazgo**

##### **Liderazgo autocrático**

En este tipo de liderazgo son muchos los aspectos que hay que considerar, ya que aquí el líder fija objetivos al grupo, teniendo presente sus propios intereses y causas, además trata de imponer su voluntad procurando la obediencia de sus subordinados

El bienestar de la organización fácilmente lo coloca sobre el bienestar de sus miembros y la dirige a fines previamente establecidos, pero demuestra una desconfianza intrínseca en los subordinados

En cuanto al control, lo mantiene entre sus subordinados, limitando la libertad de acción por medio de reglas rígidas y minuciosas, procurando mantenerlos en una dependencia constante, ya que su posición está garantizada en la medida en que sepa someter a los otros a su voluntad

En esta clase de liderazgo el líder jamás exterioriza todo lo que sabe y el elemento esencial de su eficiencia es el secreto y mantener monopolizada las informaciones. Para dar a conocer su prestigio recurre a las apariencias, aunque para lograrlo tenga que encubrir la verdad.

El control dentro de la organización lo ejerce preocupándose más por las personas que por el hecho concreto y de esta forma conquistar respeto de los subordinados, además como método de jefatura utiliza el elogio (PASCUAL 1994 77-80)

##### **Liderazgo democrático**

Este tipo de liderazgo es importante para crear el adecuado clima organizacional

en la organización, para que los subordinados se sientan parte de ella y comprometidos con la misma.

Cabe destacar que aquí se fijan los objetivos del grupo teniendo presente la causa o fin común, procurando además la cooperación voluntaria y la simpatía de los subordinados, sin imponer su voluntad, a través de una disciplina basada en los propósitos logrando asegurar una sólida moral del grupo para que de ella resulte la disciplina del mismo

Encara la empresa como una organización donde un ideal común alienta la actividad conjunta, promoviendo la creación de una comunidad de objetivos, obteniendo como resultado la cooperación y la integración progresiva

Permite además que la actividad ajena se beneficie de sus experiencias y conocimientos proporcionándoles la información requerida. Busca una autoridad real sobre bases que no impidan, sino que, por el contrario, persistan y faciliten el acercamiento de los subordinados con la verdad de los hechos

En lo referente a la estima y el respeto procura obtenerla en forma recíproca, no rechaza el elogio, ya que lo mantiene y alienta hacia el comportamiento humano en el trabajo (PASCUAL 1994 · 77-80)

### **Liderazgo transaccional**

Este tipo de liderazgo se centra en los enfoques tradicionales que reconocen e identifican las exigencias del papel y de la tarea para que sus

subordinados logren los resultados deseados, al tener claro lo que se requiere del subordinado, y le brinda confianza que lo lleva a poner el esfuerzo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento

El liderazgo transaccional se presenta de dos modos

- **Como esfuerzo eventual** : Donde el director da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y rendimiento demostrado por profesores o alumnos
- **Como castigo eventual** : Se da bajo la forma de actuación entre la omisión, corrección por parte del director Cuando no se alcanzan los niveles requeridos (PASCUAL s/f 29)

### **Liderazgo transformacional**

Aquí el líder establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder El proceso de transformar a su seguidores no sólo consiste en darle responsabilidades para llegar a una meta , se trata de un proceso a través del cual desarrollan la capacidad de determinar su propia actuación

Los líderes transformacionales

- **Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que de ellos se esperaba**
- **Despiertan la conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de estos resultados y del modo de alcanzarlos**
- **Consiguen que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión o imagen de la organización**
- **Elevan los niveles de confianza y amplían sus necesidades**

Cuando el liderazgo del director es eficaz se preocupa por crear las condiciones necesarias para que el personal logre sus metas, entre las cuales podemos mencionar

- Sentir que se avanza y hay logros
- Recibir reconocimientos por el esfuerzo realizado
- Tener acceso al proceso de toma de decisiones
- Contar con posibilidades de progresar en su trabajo

En los tiempos modernos, el principio dominante de la organización ha cambiado de administración para controlar una empresa a liderazgo para que la gente dé lo mejor de sí y responda rápidamente al cambio (PASCUAL s/f 29-31)

Según NASBITT Y ABURDENE (1993 203) Se trata de un liderazgo democrático, pero exigente que respeta a las personas y fomenta autoadministración, equipos autónomos, ambiente organizacional, y finalmente resultados

Igualmente señalaron que

El líder eficiente hombre o mujer se gana el compromiso del personal dando ejemplo de excelencia trabajando con ética, siendo abierto, concediendo autoridad, inspirando La lealtad de la gente se logra administrando con honradez y rectitud, dirigiendo mediante el ejemplo

Asimismo, corresponde al líder ser un maestro facilitador y guía, que estimula al personal a estar mejor educado, para que sea emprendedor, más autodirigido y opte por la educación permanente

Las tendencias globales actuales señalan que el éxito de una comunidad u organización depende de la calidad de los líderes Se trata de un liderazgo moral que

simboliza virtudes, valores, capacidades y potencialidades, que permiten su desarrollo espiritual y a la vez posibiliten acciones que garanticen la armonía y bienestar social (ARBAD 1993)

El liderazgo institucional debe generar colaboración y convencimiento donde las reglas de la organización son el acondicionamiento compartido y no la autoridad jerárquica, porque el dirigente actual más que dar órdenes ha de vender sus ideas al equipo que ha de ejecutarlas

El dirigente, creador del porvenir, dice Gabriel Barceló en, **El Dirigente del Futuro**, debe dentro de la perspectiva de la sociedad futura, establecer las estrategias de la empresa con visión prospectiva, conjugar el porvenir y el presente, tener intuición, adoptar una postura renovadora, que considere más importante el mañana que el ayer y aceptar el desafío del futuro

A través de este estilo de liderazgo se puede lograr una gran habilidad para la cooperación, una mayor seguridad, responsabilidad en la toma de decisiones y una mejor comprensión de la conducta de los participantes

Según ISHIKAWA (1995) El principio fundamental de una administración acertada es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades

#### **1.4.3. Gestión Participativa.**

Otro aspecto importante es la participación que deben tener en todas las actividades y experiencias escolares, el personal que labora en la institución y otros agentes educativos y sociales, ya que esto es un reflejo de la cultura de la institución y de

los valores de comunicación democrática que se practican en la sociedad y en el centro educativo (BERNAL, 1993 , CARDEMIL, ET AL 1991)

La coordinación es una condición indispensable para asegurar la unidad de acción para el logro de los objetivos educativos previstos Nace de la diversidad de funciones e interrelación de los individuos que participan en el centro educativo

Cada empleado en una organización tiene a su cargo la ejecución de trabajo y deberes específicos Comprender el trabajo, no significa simplemente saber como ejecutar las tareas especiales que se requieren, sino que éste implica la comprensión de los que esas tareas contribuyen a las funciones de la institución y a la vez, la forma en que las funciones de la institución contribuyen al desarrollo del plan institucional

Modernos enfoques administrativos señalaron que la vida de la empresa no recae sólo sobre los expertos en su correspondiente oficio, sino también, y sobre todo, en las personas que tienen la capacidad, que no es estrictamente un oficio funcional, de dirigir y esta capacidad no se reserva sólo para el director, sino que se perfila como un elemento deseable en todas las personas que forman parte de la organización (DE PUELLES, 1980 , KOONTZ ET AL 1990)

#### **1.4.4. Clima Institucional.**

El clima institucional es una expresión de la cultura del centro y factor clave para el logro de aprendizaje significativo Evidencia las características psicosociales que prevalecen en las interrelaciones que se dan en la institución escolar

Igualmente la productividad y la gratificación en el trabajo están fuertemente

condicionadas por el ambiente o clima organizacional en donde realizamos nuestras actividades, que a su vez influyen en el logro de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar dentro de los centros educativos

El clima institucional influye en los docentes, en los alumnos y en todo el personal involucrado en el proceso educativo

La gestión directiva debe enfocar sus esfuerzos hacia el logro de aspectos fundamentales tales como

- Asegurar la disponibilidad de recursos mínimos para realizar cada uno de los trabajos del centro educativo
- Favorecer la existencia de un ambiente y relaciones interpersonales gratificantes
- Reconocimiento social por la labor profesional que desempeñan los miembros de la institución
- Brindar la oportunidad, a los miembros de la institución de asumir responsabilidades de participar en el adecuado funcionamiento del centro escolar
- Ofrecer oportunidades de hacer aportes y presentar iniciativas e innovaciones, para el mejoramiento del centro
- Anuencia a resolver problemas, conflictos y tensiones dentro de la institución y en función a los objetivos y metas del centro

El clima institucional define el perfil y funcionamiento de un centro educativo, por lo que el director debe propiciar la creación de un ambiente estimulante, tanto en las relaciones interpersonales como en el trabajo docente propiamente dicho

#### **1.4.5. La Supervisión Educativa :**

La supervisión como parte inherente de la gestión directiva consiste en un proceso continuo y dinámico que tiene como meta prioritaria mejorar la calidad de la educación, a través de un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad, acorde con los fines educativos planteados en la política educativa y debidamente planificada

La concepción moderna de supervisión abarca todas las circunstancias que inciden en el proceso de enseñanza y aprendizaje, lo cual lleva a una transformación en los procedimientos, métodos y técnicas de la misma, por lo tanto, varían sus funciones lo que obliga a una planificación y organización de sus actividades y tareas de manera participativa y coordinada, la cual tendrá mayor significación y compromiso por ser producto del esfuerzo compartido

La supervisión es concebida como una función primordial para el desarrollo de los sistemas educativos. Generalmente la supervisión escolar es admitida como herramienta básica que garantiza el desarrollo y mejoramiento de la calidad de la enseñanza y por ende del aprendizaje

Según algunas tendencias recientes la supervisión educativa debe aportar un mejoramiento cualitativo del proceso educativo. en consecuencia su función fundamental es contribuir a mejorar la calidad de la educación y garantizar que el proceso educativo se lleva a cabo con las condiciones adecuadas para todos los ciudadanos por igual

El objetivo primordial de la supervisión debe ser promover por todos los medios el desarrollo de manera eficiente, eficaz, efectiva y pertinente de las instituciones educativas, logrando a su vez la integración de todos los actores sociales en la labor que

realiza

Así tenemos que la supervisión moderna tendrá características tales como

- Participativa
- Innovadora
- Interdisciplinaria
- Democrática
- Planificada
- Integral
- Tolerante y repestuosa
- Funcional
- Científica
- Utiliza diferentes técnicas
- Permanente y Sistemática
- Evaluada en forma continua
- Renovación y actualización permanente

De la misma manera la supervisión tendrá como objetivos generales entre otros los siguientes

- Asesorar, orientar y evaluar el proceso educativo
- Impulsar de manera bien planificada cambios e innovaciones en el sistema
- Lograr una educación cónsona con la política educativa establecida y adecuada a la realidad y época
- Contribuir a elevar los niveles de desempeño administrativo, directivo y docente
- Conocer y promover la información oportuna y confiable para la pronta y eficaz toma de decisiones
- De estos objetivos generales se desprenden también nuevas funciones de la supervisión que entre otras tenemos
  - a) Estudiar y analizar el proceso de enseñanza y aprendizaje y los elementos

que en él intervienen

- b) Participar en estudios y proyectos para determinar la creación y ubicación de modalidades educativas
- c) Promover la realización de eventos científicos y culturales
- d) Realizar jornadas de trabajo y talleres para evaluar las dificultades y diseñar estrategias de trabajo
- e) Promover la participación de los diversos sectores de la comunidad y otras

Esta labor supervisora del director comprende dos áreas fundamentales la supervisión administrativa y la supervisión del currículo

La supervisión administrativa conlleva la guía, orientación y control de todas las actividades, que sirven de soporte o apoyo al desarrollo curricular de allí que el director deberá supervisar el trabajo que realizan los diferentes funcionarios de los departamentos que conforman el centro escolar Secretaría, Contabilidad, Almacén, Mantenimiento, Biblioteca, Comedor Escolar, Cafetería o Tienda Escolar, Enfermería, etc a fin de garantizar el efectivo funcionamiento del centro

La supervisión del curriculum se orienta a dar seguimiento a la labor de los docentes, ya que ellos ejercen una gran influencia en los aprendizajes de calidad de los alumnos y alumnas, además el director es el responsable de orientarlos, motivarlos, evaluarlos y retroalimentarlos. (BERNAL, 1993 33)

El director como primer supervisor de los docentes debe valorar el esfuerzo que realizan en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje

Entre las estrategias de gestión institucional, que puede utilizar el director para la supervisión y seguimiento de la labor del personal docente sobresalen

- Observación de la organización de la práctica pedagógica del docente en el aula
- Revisión del planeamiento curricular
- Análisis de los resultados de las evaluaciones de los alumnos por grupo, nivel y ciclo
- Seguimiento a las relaciones docente-alumno, alumno padres y madres de familia
- Identificaciones de las limitaciones y potencialidades del personal
- Conocimiento y apoyo a las iniciativas y acciones dirigidas a la auto y mutua capacitación círculos de estudio, talleres, etc
- Reconocimiento de los aportes y fortalecimiento de la autoestima
- Realización de reuniones con el personal docente para el análisis
- Toma de decisiones en relación con las acciones correctivas
- Establecimiento de controles de asistencia y uso eficiente del tiempo destinado a la enseñanza.
- Apoyo y orientación a los docentes que se integran a la institución

El análisis y asesoría de la práctica pedagógica es importante en la aplicación y renovación de la gestión institucional del director

Los mayores esfuerzos de la supervisión deberán enfocarse hacia la función técnico docente. En función de su carácter integrador la supervisión del curriculum debe

vincularse directamente con los docentes, padres de familia, estudiantes y la comunidad con el propósito de aunar esfuerzos en la solución de las necesidades y aspiraciones educativas

Dentro de la supervisión educativa la innovación se sustenta en un proceso permanente de investigación

Se puede definir como Todo intento de ruptura del equilibrio dado por el funcionamiento rutinario del sistema educativo, que puede ser un ajuste cuando no se altera la estructura básica y una transformación cuando si lo hace AGUERRONDO (1990 20)

El director que se interese por promover innovaciones en el campo de la educación deberá poseer datos de observador, analista, crítico del quehacer educativo, del suyo propio y de los resultados del curriculum

La divulgación del contenido y alcance de la innovación es una tarea importante en una institución de alto rendimiento Los efectos de esta difusión deberán lograrse tanto dentro como fuera del centro Es importante que todo el personal conozca adecuadamente los cambios que se ejecutan, ya sea de manera global o por parte de uno o varios docentes El conocimiento de la innovación permitirá

- Interesar al personal para que apoye la innovación.
- Propagar la motivación por introducir cambios en la gestión pedagógica.
- Evitar el rechazo a las nuevas prácticas pedagógicas o administrativas por parte del personal de la institución.
- Motivar al personal para la promoción de iniciativas y cambios en la práctica

pedagógica

- Difundir las innovaciones a la comunidad educativa

Entre las estrategias para difundir las innovaciones se pueden utilizar

- Reuniones, jornadas de intercambio de experiencias, publicaciones, emisiones audiovisuales, foros, congresos, exposiciones de materiales y de trabajos, talleres, videos, visitas y entrevistas

Otra de las funciones del director como supervisor es la capacitación, la cual comprende las acciones dirigidas a garantizar el desarrollo del personal mediante el auto y mutuo aprendizaje, para el mejor desempeño de las funciones técnico-pedagógicas y administrativas de la institución

Hoy el centro educativo se constituye en el contexto fundamental para cumplir la función de capacitación haciendo uso de las estrategias y los apoyos del personal de la institución y de la comunidad

La capacitación es una de las funciones más importantes de la gestión directiva en consecuencia el director o directora deben ser los principales animadores de esta actividad

La capacitación constituye una modalidad de formación permanente del docente orientado a su actualización perfeccionamiento y hasta su profesionalización en los casos requeridos

Durante el proceso de gestión directiva el control es una de las actividades más importantes

PEÑATE ET AL (1995 107) definen control como “ un instrumento de la

evaluación, entendiéndolo como registro de una información, la constatación del cumplimiento de las acciones programadas, la verificación de la ejecución de la propuesta”

El control consiste en asegurarse que el sistema funcione. Esto exige que los planes y programas se cumplan en su justa medida. Busca verificar que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo con las instrucciones impartidas y los principios establecidos. La importancia del control radica en que permite la toma de decisiones ya sea para rectificar o intensificar el trabajo o simplemente para llenar vacíos en función de lo programado.

El conocer el estado actual de la situación permite al director estar al corriente de todos los factores que se requiere considerar para una actuación adecuada.

Los directores necesitan recibir datos, informes estadísticos e incluso observar la ejecución de los programas.

El control involucra el registro de las informaciones y la comunicación oportuna a través de los canales de comunicación previstos en la estructura orgánica.

El control culmina en la interpretación de los hechos por el director, en las decisiones correspondientes y en las actuaciones para regular el funcionamiento de la institución dentro de ciertos límites de tolerancia pre-establecidos. Un control oportuno permite evaluar el proceso administrativo.

Los medios para organizar el proceso de control más recomendables son.

- 1 Definir el Plan Institucional en unidades susceptibles de ser controladas
- 2 Crear los instrumentos de control.

- 3 Establecer los canales de comunicación y los niveles de control mediante mecanismos participativos y permanentes

La evaluación tiene estrecha relación con el control, el control no implica juicio de valor sólo confronta el programa diseñado con el programa ejecutado, la evaluación en cambio implica emitir juicios de valor sobre hechos significativos para determinar el logro de los fines, objetivos y metas

El proceso de evaluación comprende los siguientes aspectos (ROMERO DÍAZ 1990)

- 1 Determinar la capacidad institucional para efectuar el proceso de evaluación
- 2 Desarrollar el diseño de evaluación previsto en los programas de las distintas áreas
- 3 Comunicar la información producida para realimentar los procesos integrados como medio para posibilitar la toma de decisiones
- 4 Realizar los propios procedimientos de evaluación para que respondan a los requerimientos de los programas en particular y de la institución como un todo

La función de evaluación realimenta todo el proceso administrativo al producir la información necesaria para la toma de decisiones de carácter retroactivo, sobre un nuevo ciclo de planeación, programación, ejecución, control y evaluación.

## **2. La gestión directiva en el marco de la modernización de la educación.**

“El Ministerio de Educación junto a otros sectores de la sociedad ha iniciado el proceso de modernización de la educación panameña. Mediante este proceso se busca implementar la nueva ley de educación (Ley 34 de julio de 1995) y renovar el sistema educativo, para adecuarlo a los cambios que se generan en la economía, la cultura, la ciencia y la tecnología, en el mercado de trabajo, así como en las nuevas teorías de aprendizaje

Se trata, fundamentalmente, de **construir un modelo educativo capaz de formar a las personas para que manejen los códigos básicos de la modernidad y para que adquieran los conocimientos, actitudes y destrezas que les permitan participar y actuar productivamente en la comunidad y en la sociedad moderna**

**La modernización educativa significa también reforzar el modelo pedagógico y administrativo de los centros educativos, para alcanzar niveles crecientes de equidad y calidad de la educación, mejorar los ambientes de aprendizaje y asegurar el éxito de todos los que aprenden.**

Consiste, además, **en impulsar formas creativas de enseñanza y aprendizaje que estimulen el desarrollo de la inteligencia, el pensamiento crítico e innovador, la capacidad de resolver problemas, las actitudes y destrezas para lograr futuros aprendizajes, estudiar por cuenta propia y aprender**

a aprender, dentro y fuera de la escuela. En este sentido, un cambio en el rol del docente y del director será indispensable para mejorar los resultados educativos y aumentar la dedicación a la animación de aprendizajes significativos que faciliten al estudiante la búsqueda, construcción y aplicación del conocimiento.

La modernización apunta igualmente a **lograr una mayor profesionalización del Ministerio de Educación y de las instituciones y organizaciones responsables de la tarea educativa**, para lo cual es necesario incorporar la planificación estratégica con el fin de actuar anticipadamente y producir decisiones más efectivas, descentralizar y agilizar la toma de decisiones y funciones, estimular las iniciativas de las instituciones educativas para tomarlas más autogestionarias y eficientes, utilizar fuentes alternativas de financiamiento y hacer uso óptimo de los recursos educativos.

Un sentido especial tendrá la participación de los miembros de la comunidad educativa ampliada, especialmente de los padres de familia, en los procesos de enseñanza - aprendizaje, en las innovaciones educativas, y en el seguimiento y apoyo a los proyectos educativos.

Modernizar la educación significa dar el salto cualitativo, superar el atraso pedagógico y tecnológico en el sistema educativo en relación con los procesos de modernización social y del avance en el conocimiento científico y tecnológico.

La estrategia que se elabora tiene como objetivo fundamental la construcción de la visión futura de la educación como respuesta a los desafíos que plantea la inserción de Panamá al siglo XXI \*

---

\* MINEDUC      Modernización de la Educación Panameña. El desafío del siglo XXI Panamá, julio de 1996

El gerente educativo jugará un papel protagónico en el desarrollo de la Estrategia Decenal de la Modernización de la Educación

Tal como se señaló en la Cumbre de las Américas en Miami, Florida en diciembre de 1994 “El gran potencial de las funciones de supervisión y dirección escolar para el mejoramiento educativo todavía no ha sido aprovechado a plenitud” De allí la necesidad de fortalecer la gestión directiva del director como uno de los pilares fundamentales para el logro de la calidad

Para ello será de suma importancia. Identificar y difundir experiencias exitosas de organización y gestión escolar encaminadas a mejorar la calidad considerando la participación de la comunidad educativa

También en diversos Congresos, reuniones a nivel internacional a través de múltiples declaraciones como JOMTIEM, PROMEDLAC IV y V, BARILOCHE se plantea la urgencia de ensayar nuevos paradigmas de gestión administrativa que garanticen el mejoramiento de la calidad de la educación

La Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña, hacia el Siglo XXI (1996-1905) plantea en su tercera parte **Por las Rutas de la Renovación Educativa** La urgencia de una planificación y gestión moderna, participativa, descentralizada y eficiente El centro escolar se constituye, entonces, en la instancia clave y por ende el rol del directivo es fundamental para la concreción de la política educativa en la institución escolar mediante el ejercicio de un liderazgo, que como motor dinamizador cohesione e impulse a la comunidad educativa a nuevas y mejores realizaciones

ALLARD, R. (1987) señaló que: Se requiere de los administradores de un centro escolar en los distintos niveles del sistema y en los propios establecimientos una especial capacidad de liderazgo y de coordinación que les permita, en sus respectivas esferas de acción, integrar y animar los distintos factores que afectan la calidad de la educación y desarrollar las políticas educativas que tiendan en tal sentido

Al referirse a la modernización de la educación BERNAL, J. B (1996) señaló

“La modernización educativa significa también replantear el modelo pedagógico y administrativo de los centros escolares para alcanzar niveles crecientes de equidad y calidad de la educación, ampliar las oportunidades de aprendizaje y asegurar el éxito de todos los que aprenden”

El liderazgo del director como gerente educativo, cobra vital importancia, al respecto según HAMMER, M. y CHAMPY, J “El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a toda la empresa el sentido de propósito y de misión”

El liderazgo implica ambición, inquietud y curiosidad intelectual El líder presenta una visión y persuade a la gente de que debe participar en ese esfuerzo, de modo que por su propia voluntad y con entusiasmo, acepte las molestias que acompañan su realización.

En el marco de la modernización cobra gran importancia proponer un nuevo estilo de gestión educativa con nuevos enfoques y métodos de trabajo a fin de hacer más eficaz y eficiente la administración de los centros escolares.

### **3. Calidad Total como Filosofía de Gerencia**

Desde la década de los cuarenta, surge el concepto de calidad total como un nuevo enfoque de gerencia. Inicialmente fue utilizada en los Estados Unidos y posteriormente fue llevada a Japón por Deming y Juran los mayores exponentes de calidad total.

Uno de sus máximos representantes en Japón lo constituye Ishikawa, Kaoru, que en su obra titulada "Calidad Total" la modalidad japonesa, expone nuevos conceptos e ideas como cultura participativa, trabajo en equipo, gerencia participativa, círculo de calidad, etc.

Estos aspectos determinan los cambios de paradigma para el mejor desempeño de la gerencia educativa.

La calidad total es una revolución conceptual de hacer empresa y administrarla. Para tener éxito en calidad total es imprescindible, que la gerencia estudie su significado, lo comprenda, tome la decisión de cambiar las estrategias y se comprometa a realizar las transformaciones que la calidad total implica en la cultura organizacional.

MARIÑO (1993: 23) define cultura organizacional como: Conjunto de valores, creencias y comportamiento de las personas que constituye la esencia de la identidad de una organización, es el foco de atención al momento de pensar en calidad total.

La calidad total es una filosofía de gerencia para administrar y estructurar una empresa con el propósito de obtener la más alta calidad posible para satisfacer las exigencias de servicio, que demanda la sociedad.

Llevada al campo de la administración de un centro escolar la calidad total se logra enfocándola en los requerimientos sociales, los métodos y procesos que se utilizan en la institución para prestar un mejor servicio a la población educativa

Una organización educativa que desee aplicar calidad total deberá cumplir con los siguientes requerimientos (MARIÑO 1993 16-21)

- **Mantenerla como filosofía de gerencia:** Esto implica que la calidad total forme parte de la cultura institucional, que debe evidenciarse en la visión y misión de la empresa educativa en sus políticas, estrategias, objetivos y los planes de acción.
- **Orientación hacia el cliente interno y el cliente externo:** En el caso de la empresa educativa se deberá mantener una permanente orientación y comunicación hacia el cliente interno que serían los alumnos, docentes y personal administrativo y con el cliente externo constituido por los padres de familia y otros agentes de la comunidad educativa. Deberá considerarse sus necesidades esenciales, sus expectativas y su percepción del servicio educativo, que se ofrece a fin de orientar la organización hacia el logro de dichos requerimientos. Para ello será necesario una adecuada coordinación inter e intradepartamental de todos los miembros de la organización
- **Liderazgo y compromiso gerencial:** El gerente del centro educativo es la primera persona que debe estar comprometida con la calidad total y quien debe demostrar con hechos concretos su liderazgo
- **Mejoramiento continuo:** En calidad total se aplica el concepto de mejorar a pequeños pasos los trabajos realizados en la institución, ya que se considera que todo trabajo es un proceso. La preocupación principal del gerente es la de proveer los

medios necesarios y los criterios para evaluar los procesos que conducen a resultados  
 El mejoramiento continuo se centra más en el esfuerzo y el apoyo gerencial para mejorar los trabajos y menos hacia el control de los resultados

- **Trabajo en equipo:** Lo importante para la organización es el trabajo que se realiza en toda la estructura organizacional para satisfacer a la clientela y no el cumplimiento de los objetivos particulares de cada unidad o departamento de la organización La institución tiene éxito o fracasa como un todo, no por departamentos en particular
- **Todas las personas todas las funciones:** Se trabaja interdepartamentalmente para encontrar soluciones a problemas estratégicos de calidad e intradepartmentalmente para aplicar concretamente los principios de calidad total, ya sea en el trabajo individual o por equipos y comités de trabajo
- **Respeto y desarrollo humano:** Los gerentes de las empresas de calidad total tratan con respeto la humanidad de las personas y no sólo como recursos a la disposición del gerente

De acuerdo a ISHIKAWA (1995) Las personas tienen discernimiento y siempre están pensando. La gerencia basada en la humanidad es un sistema que estimula el florecimiento de un potencial humano ilimitado Una empresa de calidad total procura que las personas satisfagan sus necesidades personales y trabajen por convicción, a voluntad, no por imposición o coerción.

- **Participación activa:** Participar activamente implica entendimiento de la filosofía de la calidad total y aplicar en el trabajo diario individualmente o en equipo sus principios

- **Pensamiento estadístico:** La toma de decisiones debe estar sustentada por hechos e información estadística confiable y cierta
- **La calidad es primero siempre:** Es importante que todo el personal de la institución esté convencido de que la calidad es más importante, que las utilidades que se puedan derivar de un producto
- **Mentalidad estratégica:** Todos los miembros de la empresa deberán pensar con mentalidad estratégica y en función de la misión, visión y política de la empresa
- **Escuchar la voz de los mejores:** Se debe establecer un continuo proceso de comparación con los mejores con el propósito de analizar el propio desempeño e integrar las mejores prácticas para convertirse en el modelo a imitar adquiriendo una posición superior ante la comunidad.
- **Responsabilidad social:** Se manifiesta en varios aspectos En la conservación adecuada del clima institucional; conducta ética, respecto a la legislación vigente, mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad

Para promover la calidad total en las instituciones es necesario

- Ofrecer retroalimentación sobre la calidad, el trabajo en grupo y el orgullo en el trabajo
- Reducir el nivel de temor entre el personal y eliminar las barreras que éste encuentra al tratar de producir trabajo de calidad
- Revisar las políticas, los procesos y las estructuras de las instituciones.
- Promover el desarrollo de los valores culturales básicos
- Promover la educación continua en las áreas profesional, técnica y personal

- Estar actualizado en forma permanente.
- Recompensar y reconocer iniciativas en el progreso hacia el perfeccionamiento y los resultados positivos
- Proporcionar o facilitar los fondos, el tiempo, el personal necesario para desarrollar el ambiente propicio para el logro de calidad total en el área de trabajo

### **Calidad total en la gerencia educativa**

Llevar un programa de calidad total a un centro educativo exige la comprensión de que la educación es un conocimiento universal y como tal deben considerarse sus tres componentes

- 1 La educación material similar a la educación intelectual, pero considerando el uso apropiado y el auto sostenimiento
- 2 En segundo lugar la educación humana, que permite el desarrollo de las capacidades individuales y ,
3. La educación espiritual que permite al ser humano desarrollar sus virtudes

También habrá que construir los criterios de calidad para la gestión del centro escolar, construir un tipo estructural organizativo de calidad que permita el desarrollo de procesos, consecución de personal calificado capaz de generar un servicio de utilidad para la satisfacción de las necesidades del centro.

Concebir la educación de esta manera implica la aplicación de los siguientes principios en la administración del centro.

- **El principio de excelencia:** El centro educativo debe buscar la excelencia y para ello

debe motivar al personal hacia la creatividad, la iniciativa y originalidad, mejorar constantemente su trabajo hacia la búsqueda de un producto de calidad

- **El consenso, la consulta y el mando:** El éxito de las empresas del futuro dependerá de la habilidad para reunir ideas, capacidad para estimular a sus empleados y gerentes y para pensar creativamente. Estas innovaciones en el trabajo requieren cambiar el mando al consenso y a la consulta.
- **El principio de unidad:** Las distinciones entre jerarquía son resabios de una sociedad clasista y fenecida. La unidad y la integración que caracterizan el mundo de hoy aceptará el riesgo y la oportunidad de incorporar al mayor número de personas a la toma de decisiones para que se sientan más comprometidos con su trabajo.
- **El principio de rendimiento:** Los estímulos y reconocimientos deben ofrecerse en función del nivel de rendimiento de cada persona de la empresa.
- **Utilización de la estadística:** Los métodos estadísticos tienen que llegar a ser asunto de sentido común y de conocimiento general para todo administrador de una empresa y elemento fundamental en la toma de decisiones.
- **La intimidad:** El gerente debe tener un profundo conocimiento, de los pensamientos, sentimientos y necesidades de sus subordinados para ello deben propiciarse oportunidades al personal para compartir abiertamente y sin temores sus ideas. La cultura empresarial debe promover esa intimidad.
- **La integridad:** Es uno de los valores más importantes para una gerencia de calidad, para ello el gerente deberá desarrollar la destreza de poder discernir entre lo que es honesto y lo que no lo es, ello permitirá establecer las relaciones de confianza entre el

personal

- **Metanoia del conocimiento:** El enfoque de calidad total aplicada a la gerencia involucra una transformación profunda de la forma de vida, esto es una reorientación, una conversión, del conocimiento que a su vez requiere de la comprensión de lo que es el sistema, el conocimiento sobre variación de la teoría del conocimiento y la psicología
- **Comprensión de un sistema:** El sistema se define como una red de componentes interdependientes que funcionan juntos para alcanzar los objetivos de la organización
- **Conocimiento sobre variación:** El personal en la organización debe tener una actitud positiva al cambio y las innovaciones
- **Teoría del conocimiento:** El administrador o gerente debe fundamentar su trabajo en la teoría para poder hacer predicciones generales y generar conocimientos
- **Psicología:** La psicología nos ayuda a comprender a las personas, la interacción entre ellas y las circunstancias que la motivan

En la búsqueda de la calidad total en la gerencia educativa no podría hablarse de un modelo único, ya que la verdadera calidad surge de la comprensión de la realidad que vive cada institución educativa

**III CAPÍTULO**  
**ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## **1. Método.**

Se trata de una investigación no experimental en la cual se efectúa una medición única en forma simultánea a cuatro grupos de los actores sociales de cada uno de los colegios investigados

Su objetivo fundamental fue determinar el grado en que se presentan en la gestión directiva cinco características básicas de una gestión directiva eficaz. Se trata de un estudio puramente descriptivo, en el cual, como lo señalan SAMPIERI ET AL (1994 193), las hipótesis establecidas son también descriptivas

## **2. Sujetos Investigados.**

La población investigada estuvo constituida por los actores sociales de cinco escuelas oficiales del nivel medio en la provincia de Veraguas a saber Instituto Urracá, Instituto Profesional y Técnico de Veraguas, Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, Colegio José Bonifacio Alvarado e Instituto Profesional y Técnico de Las Palmas.

Metodológicamente la población investigada estuvo constituido por los siguientes estratos

- Cinco (5) directores del nivel medio
- Cuatrocientos diez y nueve (419) docentes del nivel medio
- Ciento cincuenta y tres (153) empleados administrativos
- Cinco mil ochenta y cinco (5 085) padres de familia o acudientes

Para cada colegio investigado fueron conformadas aleatoriamente muestras representativas de cada uno de los grupos anteriores

El tamaño de las muestras y las características de los sujetos asignados en cada uno de los estratos fueron los siguientes

En el caso de los directores todos fueron encuestados y entrevistados. Corresponden a docentes de ambos sexos, con más de veinte años de docencia. Todos con formación académica de profesor de educación, tres de los cuales poseen además estudios de postgrado en Administración de la Educación. Cuatro de ellos son directivos titulares y el otro fungía como director por asignación de funciones

En el caso de los docentes el tamaño de la muestra oscila entre el 20% (Escuela Normal Superior), y el 40% (IPTLP). Corresponde a docentes de los respectivos colegios de los cuales el 45% son profesores de Educación Básica en diversas modalidades, el 30% Profesores de Segunda Enseñanza y el 18% con formación técnica profesional. Sus años de servicios variaban de 1 a 20 años

Respecto al personal administrativo el porcentaje de sujetos encuestados varió desde el 12% (Escuela Normal Superior) al 50% (IPTLP y Colegio José Bonifacio Alvarado). Su formación académica tiene como base estudios primarios y secundarios aunque el 5% evidenció estudios de Educación Superior. Sus años de servicio oscilan en

5 y 20 años. Es importante señalar que existe una notable desproporción en la cantidad de empleados administrativos de cada colegio. Mientras que en la Escuela Normal Superior la población era de 81 funcionarios, el IPTLP sólo cuenta con cuatro empleados administrativos.

En el caso de los padres de familia o acudientes se asignó aleatoriamente a cada muestra el 10% de la población.

Los siguientes cuadros muestran información pertinente sobre las instituciones y sujetos investigados.

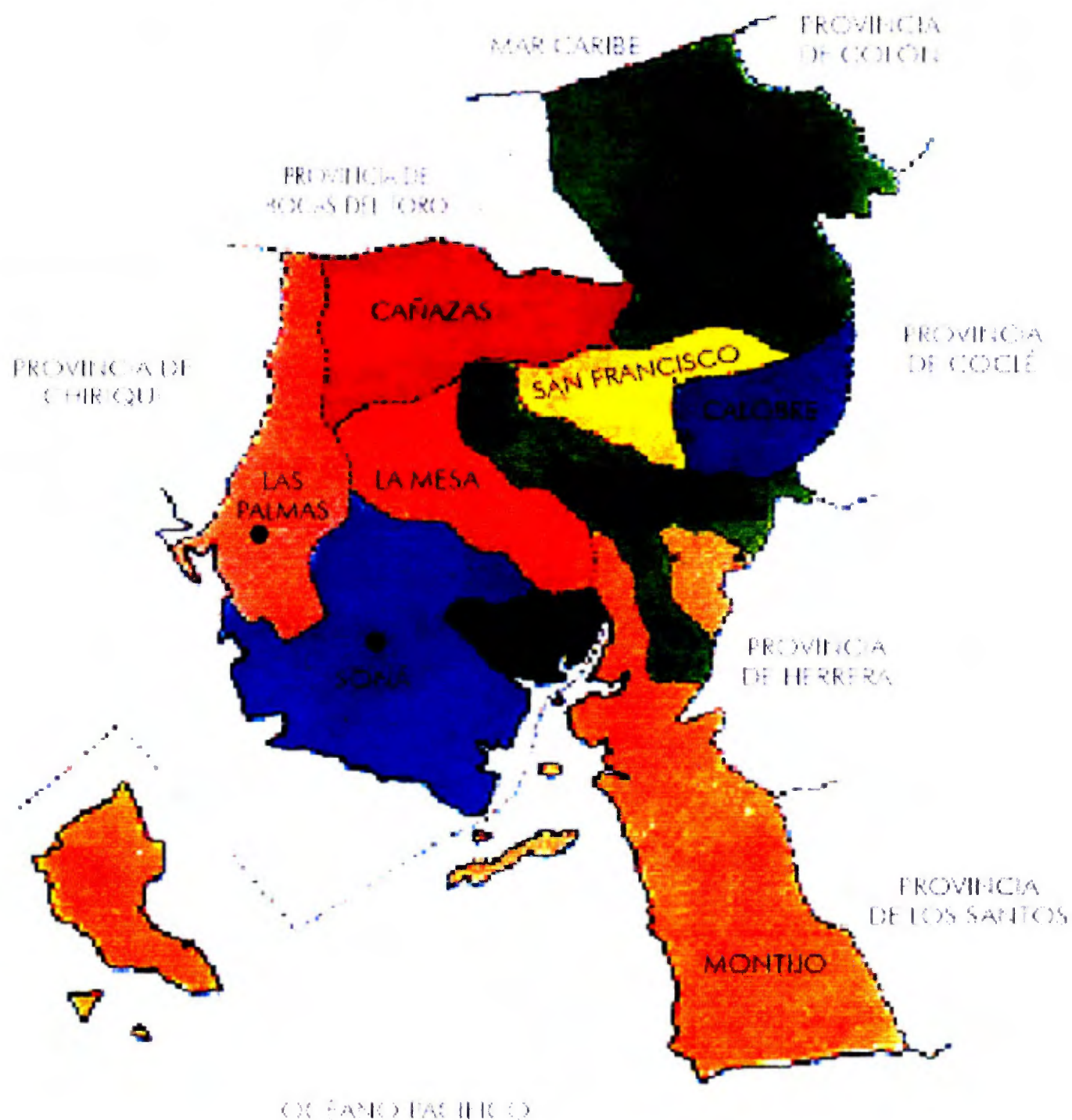
#### CUADRO I

##### ESCUELAS INVESTIGADAS Y MODALIDADES QUE OFRECEN EN LA PROVINCIA DE VERAGUAS. 1996.

| ESCUELA                                       | MODALIDADES                                                                                   |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instituto Urracá                              | Bachilleres Ciencias, Letras y Comercio                                                       |
| Instituto Profesional y Técnico de Veraguas   | Bachilleres Industriales<br>II Ciclo Industrial<br>Bachilleres Agentes Mejoradoras del Hogar. |
| Escuela Normal Superior                       | Bachiller Pedagógico<br>Maestro de Enseñanza Primaria.                                        |
| Bonifacio Alvarado.                           | Bachilleres Ciencias, Letras y Comercio                                                       |
| Instituto Profesional y Técnico de Las Palmas | II Ciclo Industrial                                                                           |

En el cuadro II se presenta la población investigada por sujetos y centros educativos.

# DIVISIÓN DISTRITORIAL DE LA PROVINCIA DE VERAGUAS



**CUADRO II****POBLACIÓN INVESTIGADA SEGÚN SUJETOS POR ESCUELA,  
PROVINCIA DE VERAGUAS, 1996**

| <b>Sujetos</b>          | <b>Escuela</b> | <b>Inst.<br/>Urracá</b> | <b>IPTV</b> | <b>Normal<br/>Superior</b> | <b>Bonifacio<br/>Alvarado</b> | <b>IPTLP</b> | <b>TOTALES</b> |
|-------------------------|----------------|-------------------------|-------------|----------------------------|-------------------------------|--------------|----------------|
| Director                |                | 1                       | 1           | 1                          | 1                             | 1            | 5              |
| Docentes                |                | 129                     | 79          | 103                        | 71                            | 37           | 419            |
| Personal Administrativo |                | 35                      | 19          | 81                         | 14                            | 4            | 153            |
| Padres de Familia       |                | 1800                    | 945         | 950                        | 923                           | 467          | 5085           |

FUENTE Estadística de cada Colegio

El cuadro III presenta la muestra seleccionada por escuela y actores investigados

**CUADRO III****ESCUELAS INVESTIGADAS SEGÚN ACTORES  
INVESTIGADOS, PROVINCIA DE VERAGUAS. 1996.**

| <b>Actores</b>    | <b>Escuelas</b> | <b>Instituto<br/>Urracá</b> | <b>IPTV</b> | <b>Normal<br/>Superior</b> | <b>Bonifacio<br/>Alvarado</b> | <b>IPTLP</b> | <b>Totales</b> |
|-------------------|-----------------|-----------------------------|-------------|----------------------------|-------------------------------|--------------|----------------|
| Docentes          |                 | 30                          | 20          | 20                         | 15                            | 15           | 100            |
| Administrativos   |                 | 10                          | 6           | 10                         | 7                             | 2            | 35             |
| Padres de Familia |                 | 180                         | 100         | 100                        | 95                            | 50           | 525            |
| <b>TOTALES</b>    |                 | <b>220</b>                  | <b>126</b>  | <b>130</b>                 | <b>117</b>                    | <b>67</b>    | <b>660</b>     |

El cuadro IV refleja el personal administrativo investigado según años de servicio en la institución.

**CUADRO IV**

**PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS COLEGIOS INVESTIGADOS SEGÚN  
AÑOS DE SERVICIO, PROVINCIA DE VERAGUAS, 1996.**

| <b>Años de Servicio</b> | <b>Escuelas</b> | <b>Inst.<br/>Urracá</b> | <b>IPTV</b> | <b>Normal<br/>Superior</b> | <b>Bonifacio<br/>Alvarado</b> | <b>IPTLP</b> |
|-------------------------|-----------------|-------------------------|-------------|----------------------------|-------------------------------|--------------|
| 01 - 05                 |                 | 3                       | -           | 4                          | -                             | 1            |
| 06 - 10                 |                 | -                       | 2           | 2                          | 4                             | -            |
| 11 - 15                 |                 | 5                       | 2           | 1                          | 2                             | 1            |
| 16 - 20                 |                 | 2                       | 1           | 2                          | 1                             | -            |
| 21 - 25                 |                 | -                       | 1           | 1                          | -                             | -            |
| <b>TOTALES</b>          |                 | <b>10</b>               | <b>6</b>    | <b>10</b>                  | <b>7</b>                      | <b>2</b>     |

El cuadro V refleja el personal docente según años de servicio

**CUADRO V**

**PERSONAL DOCENTE DE LAS ESCUELAS MEDIAS INVESTIGADAS SEGÚN  
AÑOS DE SERVICIO, PROVINCIA DE VERAGUAS, 1996.**

| Años de Servicio | Escuelas | Inst. Urracá | IPTV      | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP     | %          |
|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|--------------------|-----------|------------|
| 01 - 05          |          | 1            | 1         | 2               | 1                  | 4         | 9          |
| 06 - 10          |          | 3            | 10        | 5               | 3                  | 7         | 28         |
| 11 - 15          |          | 7            | 8         | 8               | 6                  | 2         | 31         |
| 16 - 20          |          | 6            | 1         | 3               | 2                  | 1         | 13         |
| 21 - 25          |          | 11           | -         | 2               | 3                  | 1         | 17         |
| 26 - 30          |          | 2            | -         | -               | -                  | -         | 2          |
| <b>TOTALES</b>   |          | <b>30</b>    | <b>20</b> | <b>20</b>       | <b>15</b>          | <b>15</b> | <b>100</b> |

**3. Tratamiento Estadístico.**

**3.1. Diseño.**

El estudio corresponde a un diseño no experimental transeccional descriptivo. Según Sampieri este tipo de diseño nos presenta un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos (v.g. periódicos) o indicadores en determinado momento.

Cada una de las variables fue descrita individualmente y evaluada directa o indirectamente en su ambiente natural y en un momento en el tiempo mediante

el uso de la estadística descriptiva en cuadros y tablas que reflejan las relaciones porcentuales

### **3.2. Hipótesis.**

#### **Hipótesis general :**

Las características básicas de una administración eficaz para una educación de calidad están escasamente presente en la gestión directiva actual de los centros educativos del nivel medio en la provincia de Veraguas

#### **Hipótesis particulares :**

Las hipótesis particulares que se formularon para esta investigación fueron

- H<sub>1</sub> Los directores del nivel medio presentan diferentes estilos de liderazgo
- H<sub>2</sub> La gestión directiva actual no promueve la activa participación del docente y de otros actores sociales en las actividades escolares
- H<sub>3</sub> Las tareas y actividades de los centros educativos se caracterizan por una adecuada planificación con misión y visión institucional
- H<sub>4</sub> Los directores de las instituciones educativas del nivel medio no ejercen la función supervisora con eficacia
- H<sub>5</sub> El clima institucional favorece las relaciones humanas y la motivación para el trabajo

### **3.3. Variables.**

Las cinco características básicas evaluadas constituyen las variables investigadas. Tales variables fueron categorizadas después de procesar la información obtenida mediante los instrumentos de recolección de datos de la siguiente manera

| Variable                          | Categorías Establecidas                     | Aspectos que se Evaluaron                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $x_1$ Estilo de liderazgo         | Democrático<br>Indiferente<br>Autoritario   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la categoría por los actores sociales involucrados</li> </ul>                                                                                                                          |
| $x_2$ Gestión participativa.      | Excelente<br>Buena<br>Regular<br>Inadecuada | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de docentes y administrativos en la toma de decisiones</li> <li>• Frecuencia de reuniones del director con docentes, administrativos y padres de familia</li> </ul>                        |
| $x_3$ Planificación institucional | Excelente<br>Buena<br>Regular<br>Inadecuada | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un plan institucional.</li> <li>• Conocimiento de la misión de la institución</li> <li>• Conocimiento de la visión de la institución</li> </ul>                                            |
| $x_4$ Función supervisora         | Excelente<br>Buena<br>Regular<br>Inadecuada | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de mecanismos de supervisión docente y administrativa</li> <li>• Relaciones humanas en la institución</li> <li>• Relaciones personales del director con docentes y administrativos</li> </ul> |
| $x_5$ Clima institucional.        | Excelente<br>Bueno<br>Regular<br>Inadecuado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones personales del director con los padres de familia</li> <li>• Existencia de un clima motivador para el trabajo</li> </ul>                                                                      |

#### **4. Técnicas e instrumentos utilizados.**

Para la recolección de la información se utilizaron encuestas, entrevistas y cuestionarios

La aplicación de las encuestas y entrevistas a los sujetos de la investigación se realizó en forma directa. Además se utilizaron otras técnicas como la observación participante y análisis de documentos

La aplicación de los cuestionarios de las encuestas para las diversas poblaciones se elaboraron en función de la ejecución de una prueba piloto, de manera que se pudiera probar en el campo los cuestionarios para su adecuada aplicación

Para ello, se seleccionó una pequeña muestra que tuvo la oportunidad de validar dichos cuestionarios. Se aplicaron encuestas a profesores, administrativos, padres de familia y directores de los centros educativos objeto de estudio

También se aplicaron entrevistas a los directores de los cinco colegios seleccionados, lo que les permitió ampliar el marco referencial de información señalado en los cuestionarios de las encuestas. Obteniéndose así, información complementarias del funcionamiento de los colegios

#### **5. Procedimiento**

El procedimiento utilizado fue el siguiente

- Se determinó el universo de estudio
- Se seleccionaron muestras representativas de los diferentes actores involucrados en la investigación: Docentes, personal administrativo, padres de familia y el director de cada colegio
- Se elaboraron los instrumentos de acuerdo al diseño de investigación seleccionado
- Se validaron los instrumentos elaborados haciendo los ajustes y correcciones pertinentes
- Se estableció un cronograma de aplicación de instrumentos y visitas al área de estudio
- Se coordinó con los directores de los centros la aplicación de instrumentos
- Se realizaron entrevistas y se aplicaron encuestas y cuestionarios
- Se procesaron y tabularon los datos recogidos
- Se elaboró una estadística descriptiva en base a tablas y gráficas
- Se realizó el análisis y discusión de los resultados obtenidos
- Se formularon los comentarios correspondientes
- Se elaboró el informe

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**  
**DE LOS RESULTADOS**

#### IV. Análisis y discusión de los resultados

##### 1. Análisis de los resultados obtenidos

A continuación se analizan y comentan estos resultados en relación a cada una de las características básicas investigadas

##### X<sub>1</sub> Estilo de Liderazgo

Esta variable se evaluó en función de la identificación del estilo de liderazgo en tres categorías Democrático, Indiferente y Autoritario

En opinión de los docentes de cada centro escolar el directivo exhibe rasgos de diferentes estilos de liderazgo Aunque ligeramente prevalece el estilo democrático Como se aprecia en el cuadro siguiente

**CUADRO VI  
CONSIDERACIONES DE LOS DOCENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO**

| Estilo             | Democrático |              | Indiferente |           | Autoritario |              | No Contestaron |             | Totales    |            |
|--------------------|-------------|--------------|-------------|-----------|-------------|--------------|----------------|-------------|------------|------------|
|                    | Nº          | %            | Nº          | %         | Nº          | %            | Nº             | %           | Nº         | %          |
| Colegios           |             |              |             |           |             |              |                |             |            |            |
| Instituto Urraca   | 23          | 76.70        | 3           | 10        | 4           | 13.30        | -              | -           | 30         | 100        |
| IPTV               | 16          | 80           | 2           | 10        | 2           | 10           | -              | -           | 20         | 100        |
| Normal Superior    | 7           | 35           | 11          | 55        | 2           | 10           | -              | -           | 20         | 100        |
| Bonifacio Alvarado | 6           | 40           | 5           | 33.33     | 3           | 20           | 1              | 6.67        | 15         | 100        |
| IPTVLP             | 7           | 46.67        | 4           | 26.66     | 3           | 20           | 1              | 6.67        | 15         | 100        |
| <b>TOTALES</b>     | <b>59</b>   | <b>55.67</b> | <b>25</b>   | <b>27</b> | <b>14</b>   | <b>14.66</b> | <b>2</b>       | <b>2.67</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

En opinión de los administrativos prevalece el estilo autoritario lo cual se aprecia en el cuadro siguiente

### CUADRO VII

#### CONSIDERACIONES DE LOS ADMINISTRATIVOS SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

| Colegio                 | Estilo | Democrático |             | Indiferente |             | Autoritario |             | Totales   |            |
|-------------------------|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|------------|
|                         |        | Nº          | %           | Nº          | %           | Nº          | %           | Nº        | %          |
| Instituto Urracá        |        | 4           | 40 0        | 1           | 10 0        | 5           | 50 0        | 10        | 100        |
| I P T V                 |        | 2           | 33 3        | 2           | 33 3        | 2           | 33 3        | 6         | 100        |
| Normal Superior         |        | 2           | 20 0        | 4           | 40 0        | 4           | 40 0        | 10        | 100        |
| José Bonifacio Alvarado |        | 1           | 14 2        | 3           | 42 9        | 3           | 42 9        | 7         | 100        |
| I P T L P               |        | 2           | 100 0       | 0           | 0 0         | 0           | 0 0         | 2         | 100        |
| <b>Totales</b>          |        | <b>11</b>   | <b>31.4</b> | <b>10</b>   | <b>28.6</b> | <b>14</b>   | <b>40.0</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

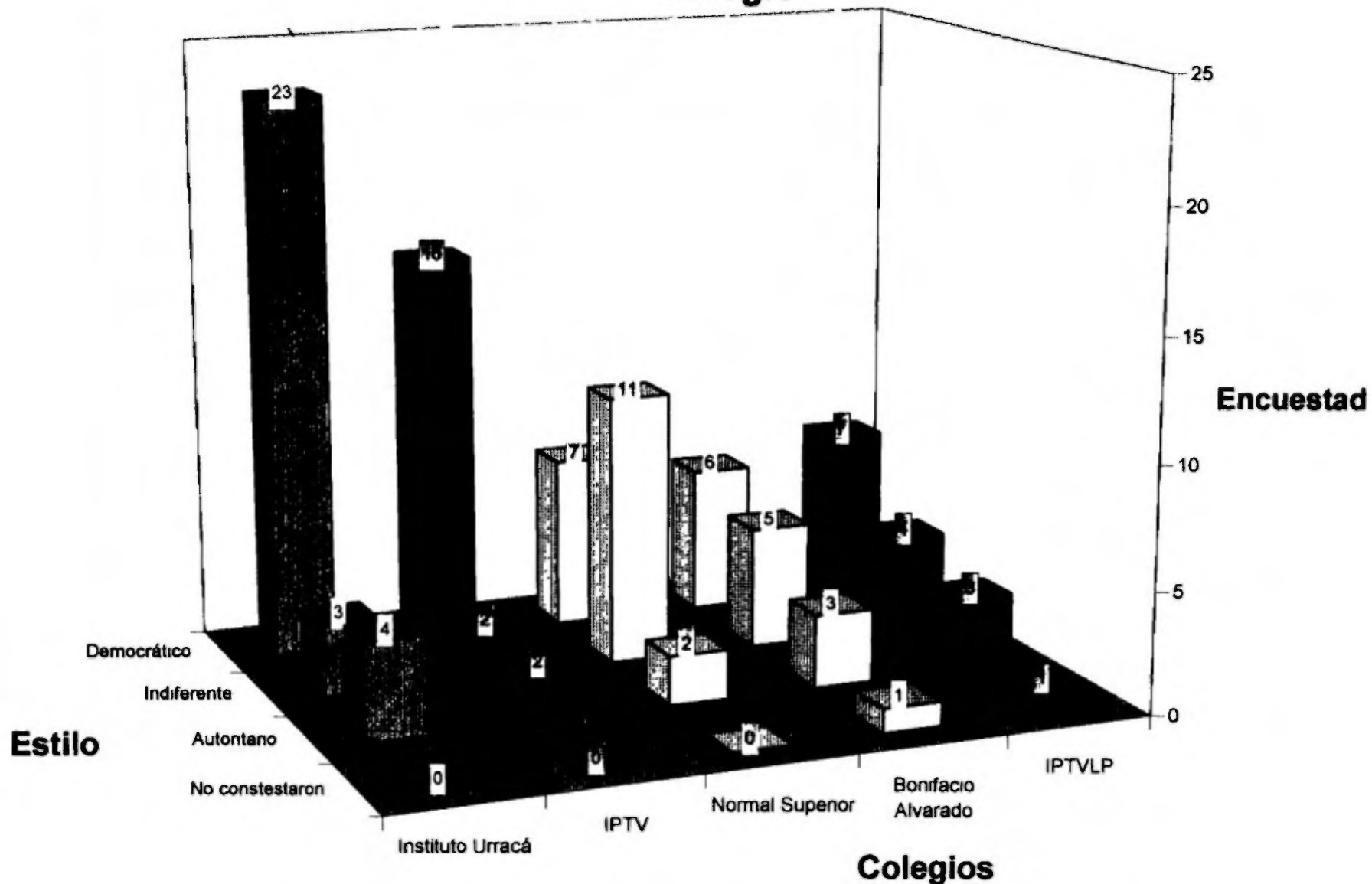
Según los padres de familia no prevalece un estilo particular de liderazgo  
Obsérvese el cuadro VIII

### CUADRO VIII

#### CONSIDERACIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

| Colegio                 | Estilo | Democrático |             | Indiferente |             | Autoritario |             | Totales    |            |
|-------------------------|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
|                         |        | Nº          | %           | Nº          | %           | Nº          | %           | Nº         | %          |
| Instituto Urracá        |        | 40          | 22 2        | 68          | 37 8        | 72          | 40 0        | 180        | 100        |
| I P T V                 |        | 46          | 46 0        | 22          | 22 0        | 32          | 32 0        | 100        | 100        |
| Normal Superior         |        | 30          | 30 3        | 32          | 32 0        | 38          | 38 0        | 100        | 100        |
| José Bonifacio Alvarado |        | 26          | 27 4        | 44          | 46 3        | 25          | 26 3        | 95         | 100        |
| I P T L P               |        | 28          | 56 0        | 8           | 16 0        | 14          | 28 0        | 50         | 100        |
| <b>Totales</b>          |        | <b>170</b>  | <b>32.4</b> | <b>174</b>  | <b>33.1</b> | <b>181</b>  | <b>34.5</b> | <b>525</b> | <b>100</b> |

## Consideraciones de los docentes sobre el estilo de liderazgo por Colegio



Fuente Encuesta aplicada a los docentes de los colegios medios de la provincia de Veraguas 1995

## X<sub>2</sub> Gestión Participativa

Esta variable fue evaluada en base a los siguientes aspectos

- 1 La participación de docentes y administrativos en la toma de decisiones
- 2 La frecuencia de reuniones del director con docentes, administrativos y padres de familia

Sobre el primer aspecto sólo se indagó a los directores y a los docentes

Según los directivos el 100% de los docentes y administrativos participa en la toma de decisiones a nivel del centro. No obstante, el 62% de los profesores señaló no estar involucrado en la toma de decisiones (Ver cuadros IX y X)

### CUADRO IX

#### Consideraciones del directivo sobre la toma de decisiones a nivel del centro

| Respuestas   | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV     | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP    | Total    |            |
|--------------|----------|-----------------|----------|--------------------|-----------------------|----------|----------|------------|
|              |          |                 |          |                    |                       |          | Nº       | %          |
| SI           |          | 1               | 1        | 1                  | 1                     | 1        | 5        | 100        |
| NO           |          | -               | -        | -                  | -                     | -        | -        | -          |
| <b>Total</b> |          | <b>1</b>        | <b>1</b> | <b>1</b>           | <b>1</b>              | <b>1</b> | <b>5</b> | <b>100</b> |

**CUADRO X**

**CONSIDERACIONES DEL DOCENTE SOBRE LA TOMA DE DECISIONES**

| Opciones.      | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP | Totales    |            |
|----------------|----------|-----------------|------|--------------------|-----------------------|-------|------------|------------|
|                |          |                 |      |                    |                       |       | Nº         | %          |
| SI             |          | 18              | 5    | 6                  | 4                     | 3     | 36         | 36         |
| NO             |          | 12              | 15   | 14                 | 11                    | 10    | 62         | 62         |
| No Contestaron |          | -               | -    | -                  | -                     | 2     | 2          | 2          |
| <b>TOTALES</b> |          |                 |      |                    |                       |       | <b>100</b> | <b>100</b> |

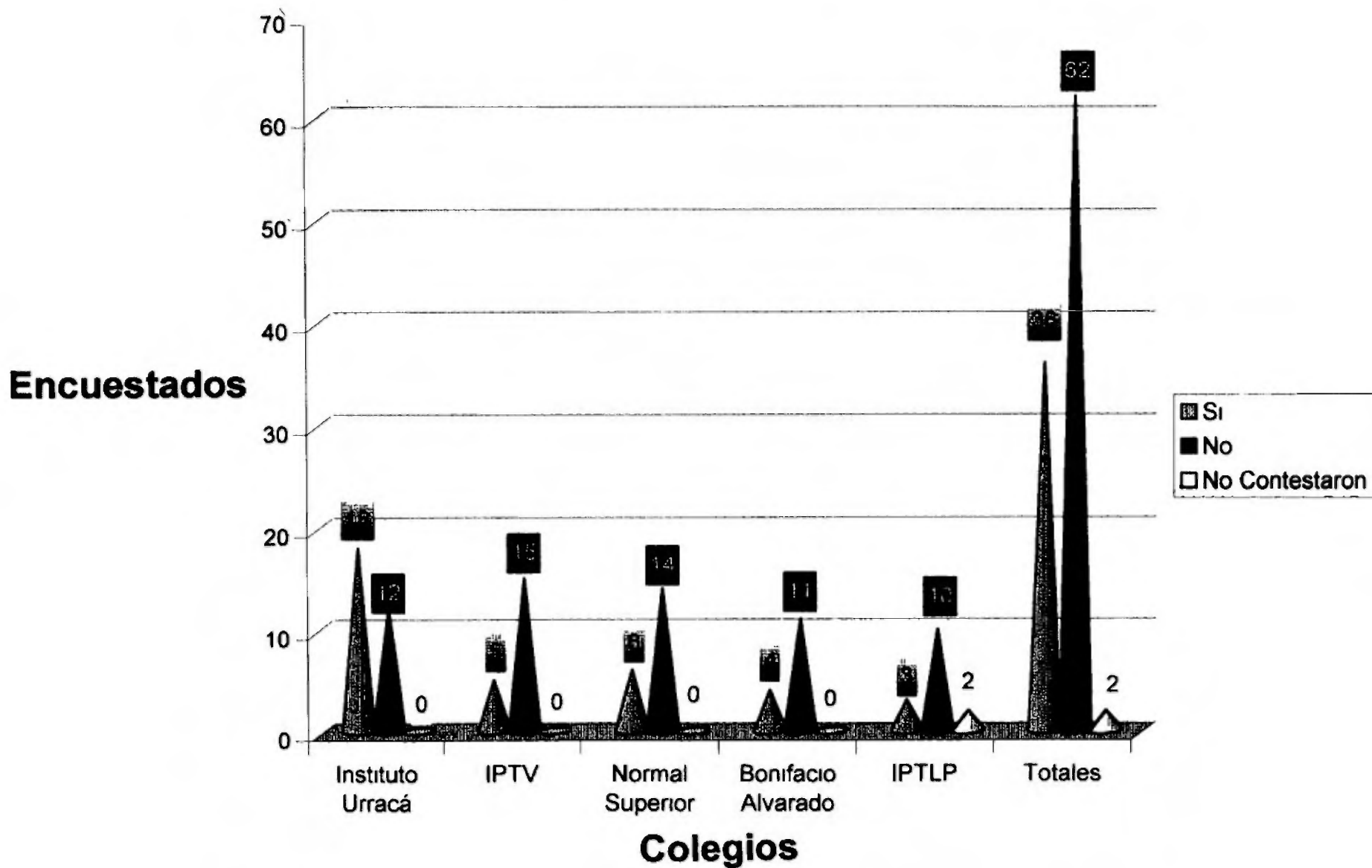
Respecto a la frecuencia con que se reúnen con los docentes, administrativos y padres de familia los directores señalaron la cantidad de reuniones anuales con departamentos, consejeros, por niveles y comisiones así como los consejos de profesores (Ver cuadro XI)

**CUADRO XI**

**CONSIDERACIONES DE LOS DIRECTIVOS SOBRE EL TIPO DE REUNIONES QUE REALIZA ANUALMENTE**

| Tipo de Reunión        | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP | - |
|------------------------|----------|-----------------|------|--------------------|-----------------------|-------|---|
| Con los Departamentos. |          | 5               | 4    | 4                  | 4                     | 3     | 4 |
| Con los Consejeros     |          | 9               | 5    | 7                  | 5                     | 4     | 6 |
| Por Nivel              |          | 5               | 2    | 4                  | 2                     | 2     | 3 |
| Por Comisiones         |          | 5               | 4    | 6                  | 3                     | 2     | 4 |
| Consejos               |          | 3               | 2    | 2                  | 1                     | 2     | 2 |

### Consideraciones del docente sobre la toma de decisiones



Fuente Encuesta aplicada a los docentes de los colegios medios de la provincia de Veraguas 1995

Para los docentes las frecuencias en que se realizaban estas reuniones fue considerablemente menor como se aprecia en el cuadro siguiente

**CUADRO XII**  
**CONSIDERACIONES DE LOS DOCENTES SOBRE CANTIDAD DE**  
**REUNIONES QUE SE REALIZAN ANUALMENTE SEGÚN INSTITUCIÓN**  
**ESCOLAR Y TIPO DE REUNIÓN**

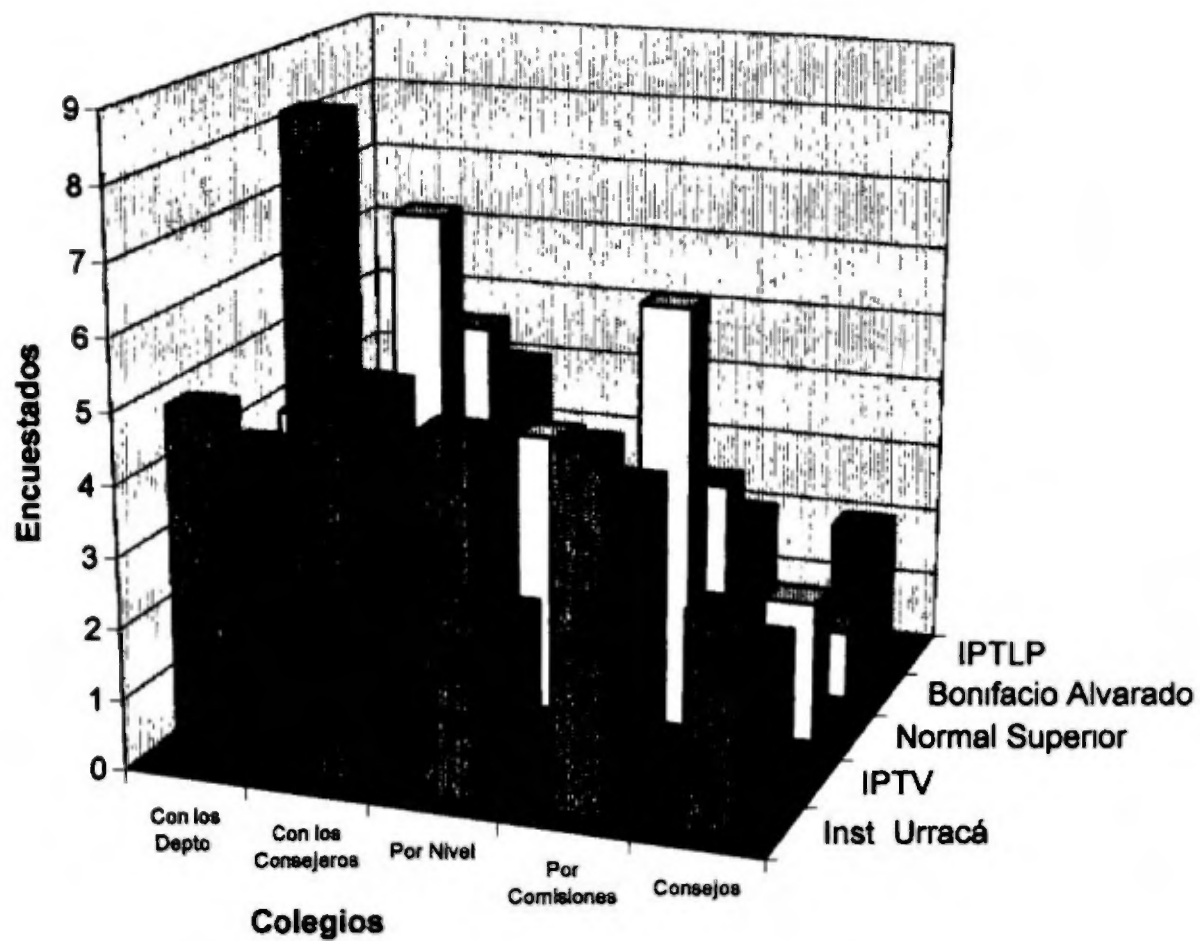
| <b>Tipo de Reunión</b> | <b>Colegios</b> | <b>Inst.<br/>Urracá</b> | <b>IPTV</b> | <b>Normal<br/>Superior</b> | <b>Bonifacio<br/>Alvarado</b> | <b>IPTLP</b> |
|------------------------|-----------------|-------------------------|-------------|----------------------------|-------------------------------|--------------|
| Con los Departamentos  |                 | 3                       | 2           | 3                          | 2                             | 2            |
| Con los Consejeros     |                 | 3                       | 3           | 3                          | 3                             | 3            |
| Por Nivel              |                 | 1                       | 1           | 1                          | 1                             | 1            |
| Por Comisiones         |                 | 1                       | 1           | 1                          | 1                             | 1            |
| Consejos               |                 | 3                       | 2           | 1                          | 1                             | 2            |

Obs Las cantidades corresponden a la media de los datos obtenidos

Este contraste es evidente al comparar los gráficos de barras correspondientes a los cuadros N°11 y N°12 Página 77, 78

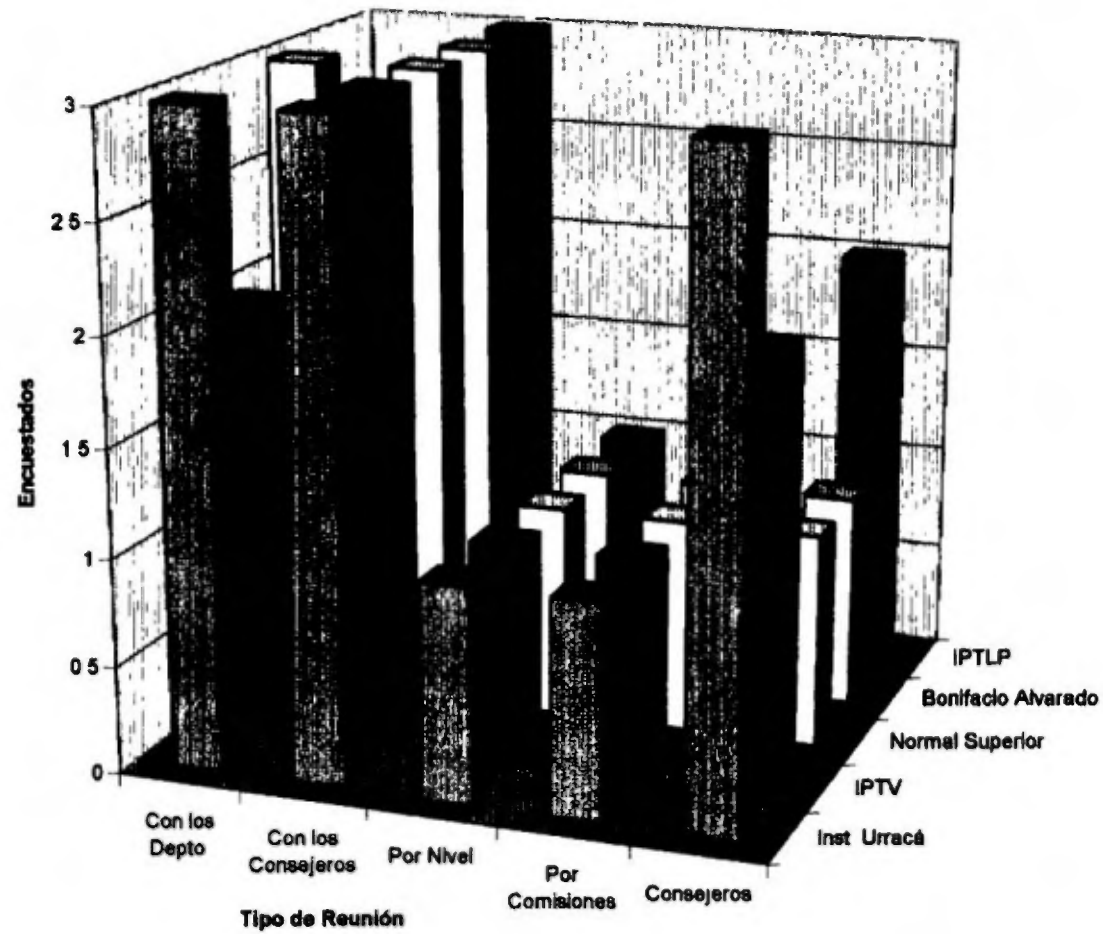
Se observa que ambos grupos coinciden en que se efectúan dos consejos de profesores al año, aunque lo recomendable es que se realice un consejo por bimestre

## CONSIDERACIONES DE LOS DIRECTIVOS SOBRE EL TIPO DE REUNIONES QUE REALIZAN ANUALMENTE



Fuente Encuesta aplicada a los directivos de colegios

## CONSIDERACIONES DE LOS DOCENTES SOBRE LA FRECUENCIA DE REUNIONES ANUALES



Fuente Encuesta aplicada a docentes de colegios medios de la Provincia de Veraguas - 1995

Los administrativos en un 57 14% admiten que se reúnen con cierta frecuencia en su departamento, mientras que el 74% de los padres de familia afirmaron que visitaban el colegio hasta tres veces en el año Ver cuadros XIII y XIV

### CUADRO XIII

#### OPINIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA SOBRE EL NÚMERO DE REUNIONES QUE ASISTE AL AÑO

| Opciones | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Totales |    |
|----------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|---------|----|
|          |          |              |      |                 |                    |       | Nº      | %  |
| Dos      |          | 120          | 95   | 95              | 80                 | 50    | 440     | 86 |
| Tres     |          | 98           | 88   | 89              | 87                 | 35    | 387     | 74 |
| Cuatro   |          | 100          | 50   | 30              | 40                 | 21    | 241     | 46 |
| Más      |          | -            | -    | -               | -                  | -     | -       | -  |

Observación Los padres marcaron varias opciones

### CUADRO XIV

#### OPINIONES DE LOS ADMINISTRATIVOS SOBRE SI SE REALIZAN REUNIONES EN SU DEPARTAMENTO

| Opciones.       | Colegios | Inst. Urracá | IPTV     | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP    | Totales   |            |
|-----------------|----------|--------------|----------|-----------------|--------------------|----------|-----------|------------|
|                 |          |              |          |                 |                    |          | Nº        | %          |
| SI              |          | 10           | 4        | 7               | 1                  | -        | 20        | 57 14      |
| NO              |          | -            | 2        | 3               | 4                  | 1        | 10        | 28 57      |
| No Contestaron. |          | -            | -        | 2               | 2                  | 1        | 5         | 14 29      |
| <b>TOTALES</b>  |          | <b>10</b>    | <b>6</b> | <b>12</b>       | <b>7</b>           | <b>2</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

**X<sub>3</sub> Planificación Institucional**

Esta variable fue evaluada de acuerdo a los siguientes aspectos

- 1 Existencia de un plan institucional
- 2 Conocimiento de la misión de la institución
- 3 Conocimiento de la visión de la institución

Sólo dos de los cinco directivos manifestó contar con un plan institucional Entre los docentes el 42% consideró que si existía un plan institucional, mientras que el 58% negó su existencia

**CUADRO XV**

**RESPUESTAS DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LA EXISTENCIA DEL  
PLAN INSTITUCIONAL EN SUS COLEGIOS**

| Respuestas   | Colegios | Inst.<br>Urracá | L.P.T.V. | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | L.P.T.L.P. | Total    |            |
|--------------|----------|-----------------|----------|--------------------|-----------------------|------------|----------|------------|
|              |          |                 |          |                    |                       |            | N°       | %          |
| SI           |          | 1               | -        | -                  | -                     | 1          | 2        | 40         |
| NO           |          | -               | 1        | 1                  | 1                     | -          | 3        | 60         |
| <b>Total</b> |          | <b>1</b>        | <b>1</b> | <b>1</b>           | <b>1</b>              | <b>1</b>   | <b>5</b> | <b>100</b> |

**CUADRO XVI**

**RESPUESTAS DE LOS DOCENTES EN RELACIÓN AL  
CONOCIMIENTO DEL PLAN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO**

| Respuestas   | Colegios | Inst.<br>Urracá | LP.T.V.   | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | LP.T.L.P. | Total      |            |
|--------------|----------|-----------------|-----------|--------------------|-----------------------|-----------|------------|------------|
|              |          |                 |           |                    |                       |           | Nº         | %          |
| SI           |          | 28              | -         | -                  | -                     | 14        | 42         | 42         |
| NO           |          | 2               | 20        | 20                 | 15                    | 1         | 58         | 58         |
| <b>Total</b> |          | <b>30</b>       | <b>20</b> | <b>20</b>          | <b>15</b>             | <b>15</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

**CUADRO XVII**

**RESPUESTAS DE LOS ADMINISTRATIVOS EN RELACIÓN AL  
CONOCIMIENTO DEL PLAN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO**

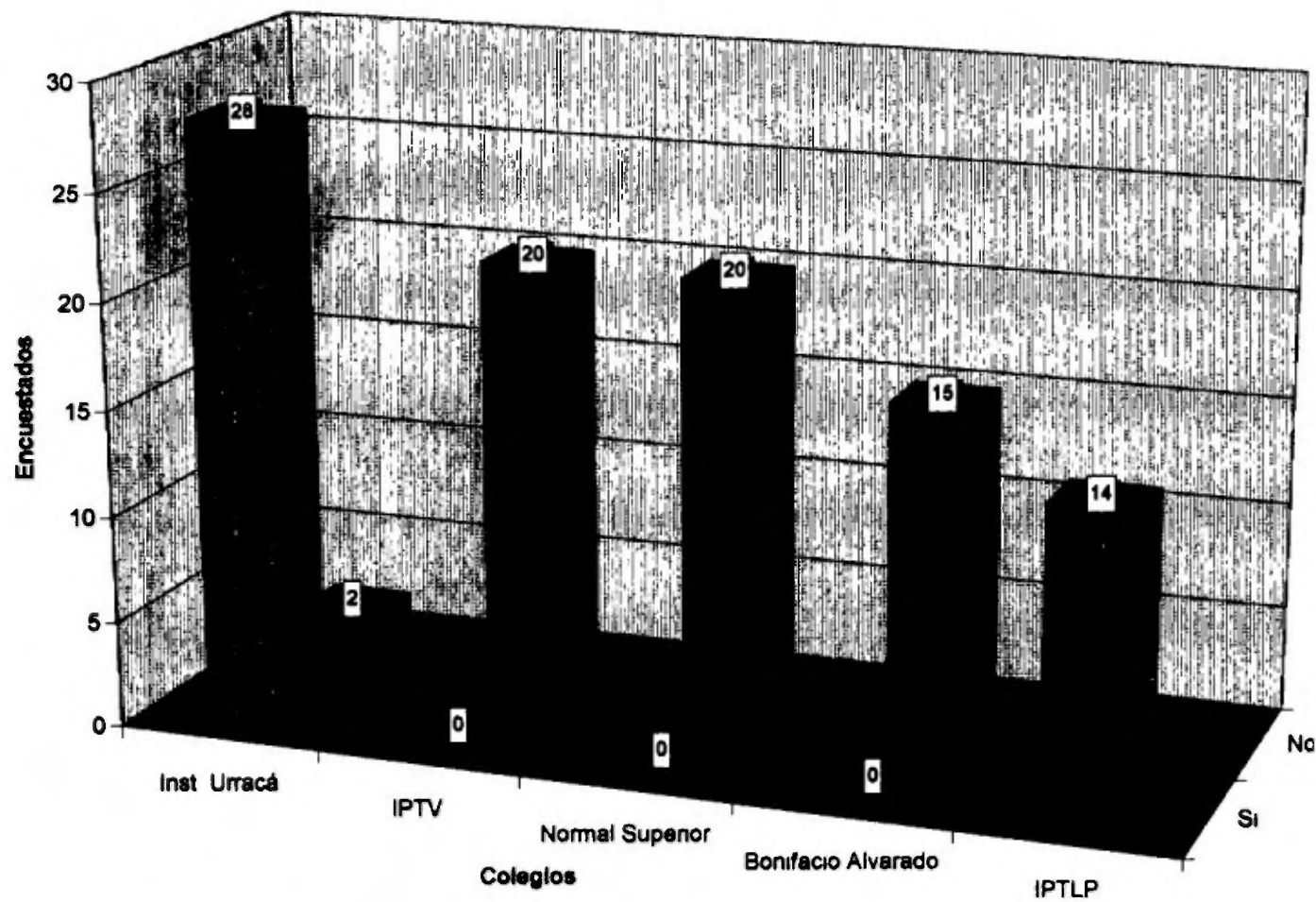
| Respuestas   | Colegios | Inst.<br>Urracá | LP.T.V.  | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | LP.T.L.P. | Total     |            |
|--------------|----------|-----------------|----------|--------------------|-----------------------|-----------|-----------|------------|
|              |          |                 |          |                    |                       |           | Nº        | %          |
| SI           |          | 9               | -        | -                  | -                     | 2         | 11        | 31         |
| NO           |          | 1               | 6        | 10                 | 7                     | -         | 24        | 69         |
| <b>Total</b> |          | <b>10</b>       | <b>6</b> | <b>10</b>          | <b>7</b>              | <b>2</b>  | <b>35</b> | <b>100</b> |

Sólo el 31% de los administrativos reconocieron la existencia de un plan institucional

En relación al segundo aspecto

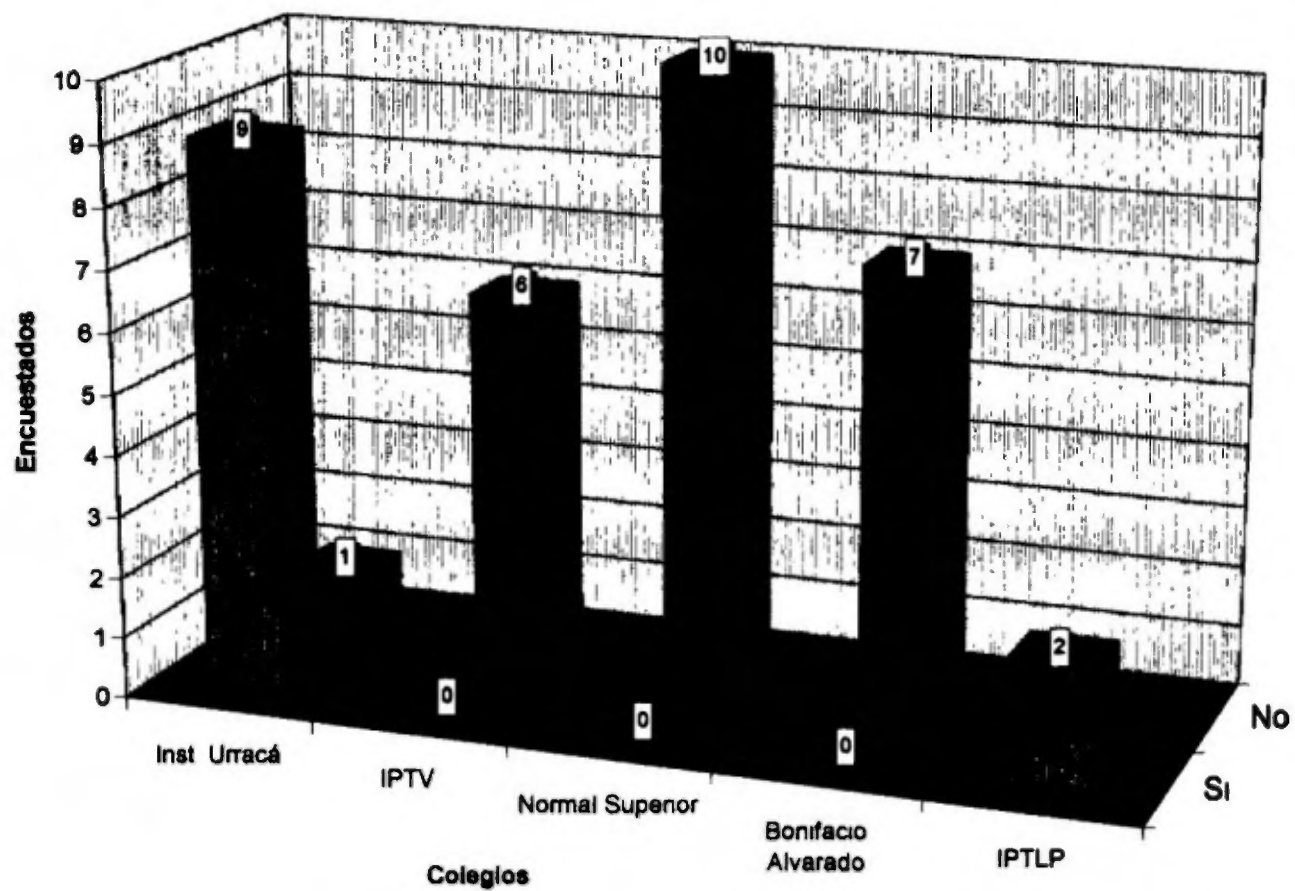
La totalidad de los directores reveló tener claridad de la misión de la institución de modo similar el personal docente y administrativo mostró claridad respecto a la misión de la institución en la que labora

RESPUESTAS DE LOS DOCENTES EN RELACIÓN  
AL CONOCIMIENTO DEL PLAN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO



Fuente Encuesta aplicada a los docentes de colegios medios de la Provincia de Veraguas - 1995

RESPUESTAS DE LOS ADMINISTRATIVOS EN RELACIÓN  
AL CONOCIMIENTO DEL PLAN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO



Fuente Encuesta aplicada del Personal Administrativos del Colegios Medios de la Provincia de Veraguas - 1995

El tercer aspecto no fue contestado adecuadamente por los encuestados al interpretar incorrectamente el concepto de visión institucional

Las respuestas pueden observarse en los siguientes cuadros

### CUADRO XVIII

#### MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, SEGÚN LA OPINIÓN DEL DIRECTIVO

| Colegios           | Misión                                                                             |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Instituto Urracá   | Garantizar la continuidad de estudio a los jóvenes de III y VI Año                 |
| IPTV               | Formar profesionales del área Industrial y Educación para el Hogar                 |
| Normal Superior    | Formar maestros de Enseñanza Primaria a nivel superior                             |
| Bonifacio Alvarado | Formar estudiantes para que continúen estudios o se integren al trabajo productivo |
| IPTVLP             | Formar profesionales en el área Industrial                                         |

## CUADRO XIX

MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN QUE TRABAJA, SEGÚN EL PERSONAL  
DOCENTE ENCUESTADO

| Colegios           | Misión | Misión                                                                        | Totales    |            |
|--------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
|                    |        |                                                                               | Nº         | %          |
| Instituto Urracá.  |        | Garantizar la continuidad de los estudios e integrarlos al proceso productivo | 30         | 100        |
| IPTV               |        | Formar profesionales en el área industrial y Educación para el Hogar          | 20         | 100        |
| Normal Superior    |        | Formar a los futuros maestros panameños                                       | 20         | 100        |
| Bonifacio Alvarado |        | Formar estudiantes para continuar estudios y trabajar en labores productivas  | 15         | 100        |
| IPTVLP             |        | Formar profesionales en el área industrial                                    | 15         | 100        |
| <b>TOTALES</b>     |        |                                                                               | <b>100</b> | <b>100</b> |

## CUADRO XX

MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN QUE TRABAJA, SEGÚN LAS OPINIONES  
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

| Misión.                                              | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV     | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP    | Totales   |            |
|------------------------------------------------------|----------|-----------------|----------|--------------------|-----------------------|----------|-----------|------------|
|                                                      |          |                 |          |                    |                       |          | Nº        | %          |
| Formar bachilleres en Letras,<br>Ciencias y Comercio |          | 10              | -        | -                  | 7                     | -        | 17        | 100        |
| Formar profesionales en el<br>área técnica.          |          | -               | 6        | -                  | -                     | 2        | 8         | 100        |
| Formar maestros                                      |          | -               | -        | 10                 | -                     | -        | 10        | 100        |
| <b>TOTALES</b>                                       |          | <b>10</b>       | <b>6</b> | <b>10</b>          | <b>7</b>              | <b>2</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

#### X<sub>4</sub> La Función Supervisora

Esta variable se evaluó de acuerdo a los siguientes aspectos

- 1 Existencia de mecanismos de supervisión
- 2 Supervisión docente
- 3 Supervisión administrativa

Tanto los docentes como los directores reconocen la existencia de mecanismos de supervisión a nivel del centro educativo, aunque difieren ligeramente en cuanto a la frecuencia de aplicación

De acuerdo con los profesores el ejercicio de la supervisión docente es aceptable

Para los administrativos la supervisión administrativa resultó inadecuada

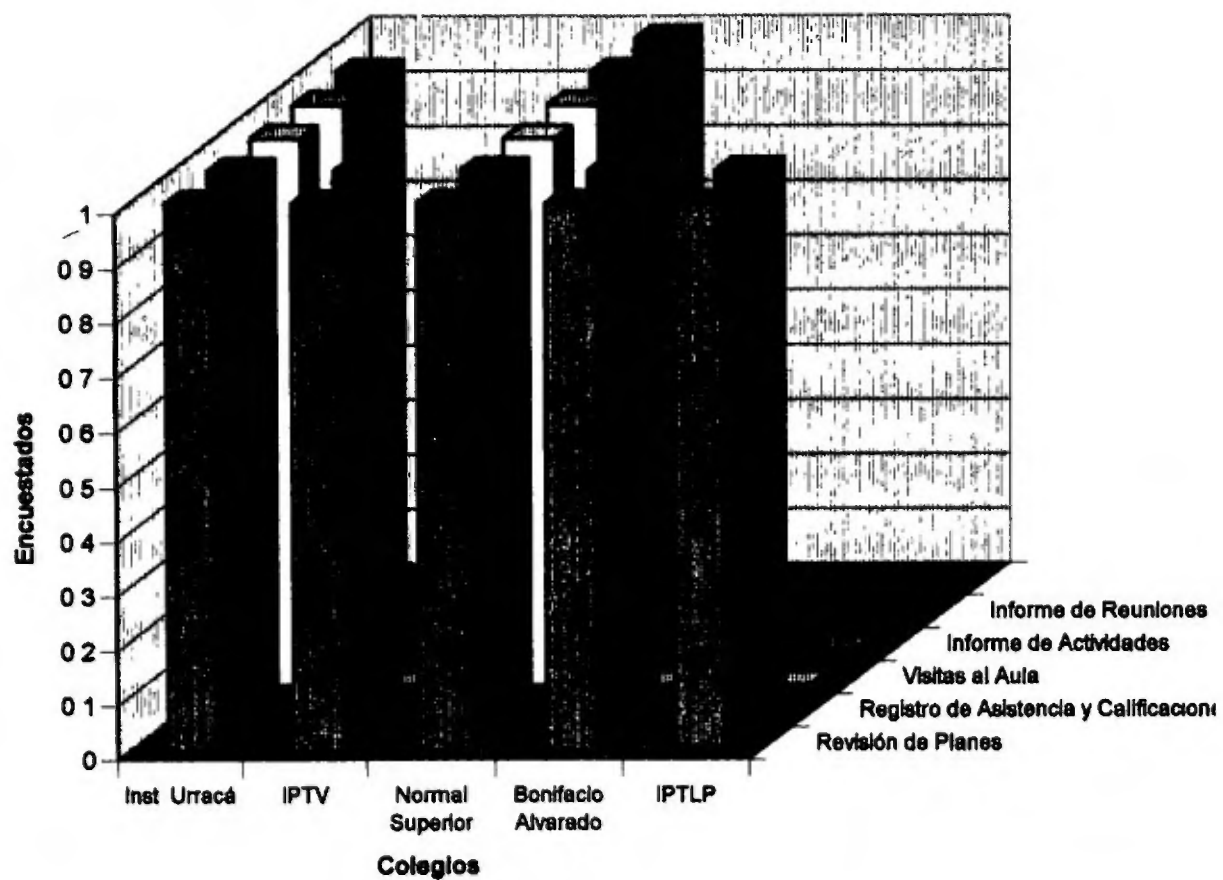
Estos resultados se reflejan en los siguientes cuadros

#### CUADRO XXI

##### MECANISMOS DE SUPERVISIÓN A NIVEL DE CENTRO EDUCATIVO UTILIZADOS POR LOS DIRECTIVOS

| Mecanismos                              | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP | Total |     |
|-----------------------------------------|----------|-----------------|------|--------------------|-----------------------|-------|-------|-----|
|                                         |          |                 |      |                    |                       |       | Nº    | %   |
| Revisión de Planes                      |          | 1               | 1    | 1                  | 1                     | 1     | 5     | 100 |
| Registro de Asistencia y Calificaciones |          | 1               | 1    | 1                  | 1                     | 1     | 5     | 100 |
| Visitas al aula                         |          | 1               | -    | 1                  | -                     | -     | 2     | 40  |
| Informe de Actividades                  |          | 1               | -    | 1                  | -                     | -     | 2     | 40  |
| Informe de Reuniones                    |          | -               | -    | 1                  | -                     | -     | 1     | 20  |

## MECANISMOS DE SUPERVISIÓN A NIVEL DE CENTRO EDUCATIVO UTILIZADOS POR LOS DIRECTORES



Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de Colegios Medios de la Provincia de Veraguas

**CUADRO XXII**  
**CONSIDERACIONES DE LOS DOCENTES SOBRE LOS MECANISMOS DE**  
**SUPERVISIÓN A NIVEL DE CENTRO EDUCATIVO QUE UTILIZA EL DIRECTOR**

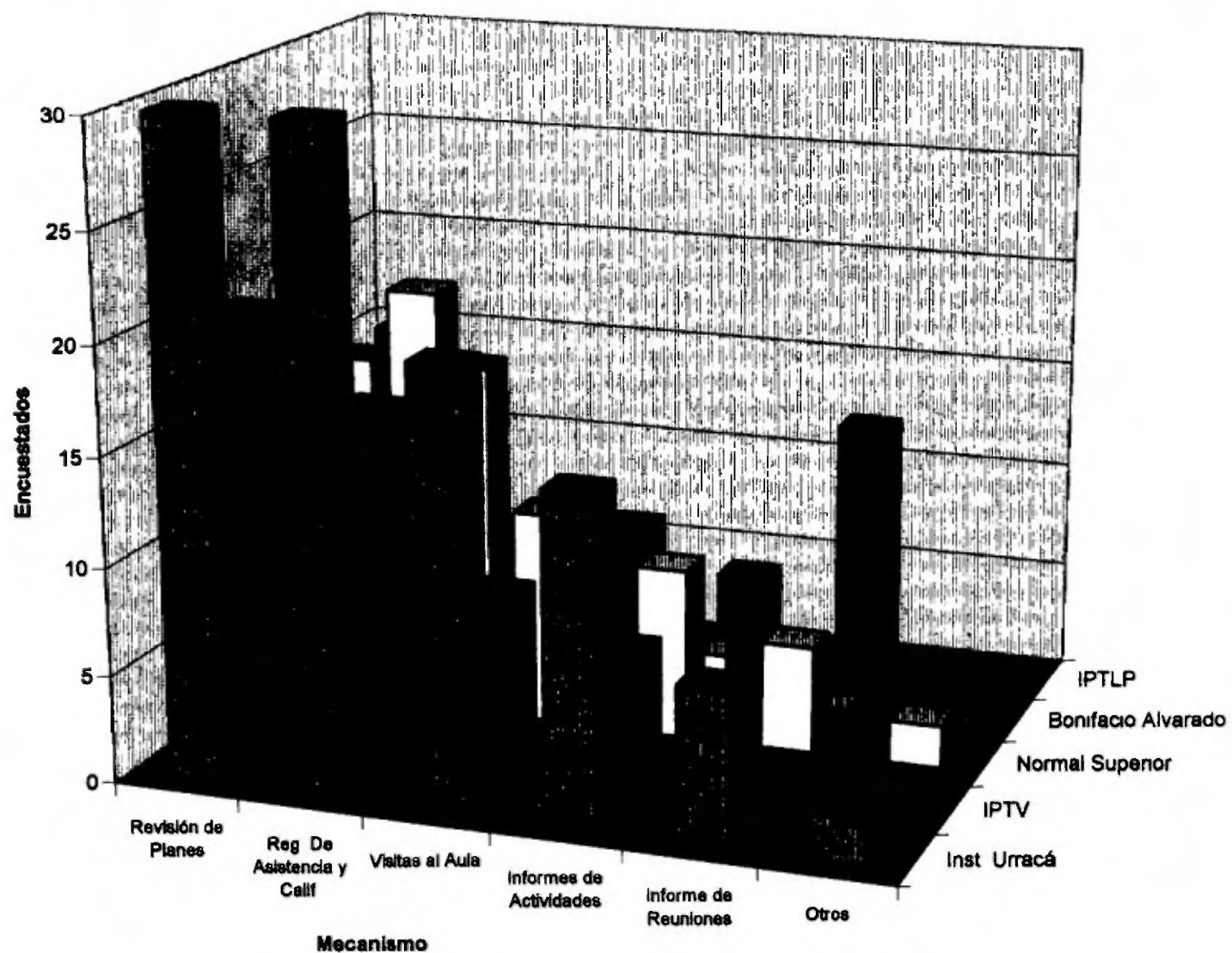
| Mecanismo                               | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP | Total |     |
|-----------------------------------------|----------|-----------------|------|--------------------|-----------------------|-------|-------|-----|
|                                         |          |                 |      |                    |                       |       | Nº    | %   |
| Revisión de Planes                      |          | 30              | 20   | 20                 | 15                    | 15    | 100   | 100 |
| Registro de Asistencia y Calificaciones |          | 30              | 16   | 20                 | 15                    | 5     | 96    | 96  |
| Visitas al aula                         |          | 20              | 8    | 10                 | 3                     | 6     | 47    | 47  |
| Informes de Actividades                 |          | 15              | 6    | 8                  | 2                     | 4     | 35    | 35  |
| Informe de Reuniones                    |          | 7               | -    | 5                  | -                     | 12    | 12    | 12  |
| Otros (Rondas por los Pasillos)         |          | 2               | -    | 2                  | -                     | -     | 4     | 4   |

**CUADRO XXIII**

**CONSIDERACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SOBRE LA**  
**MANERA COMO EL DIRECTOR SUPERVISA SU TRABAJO**

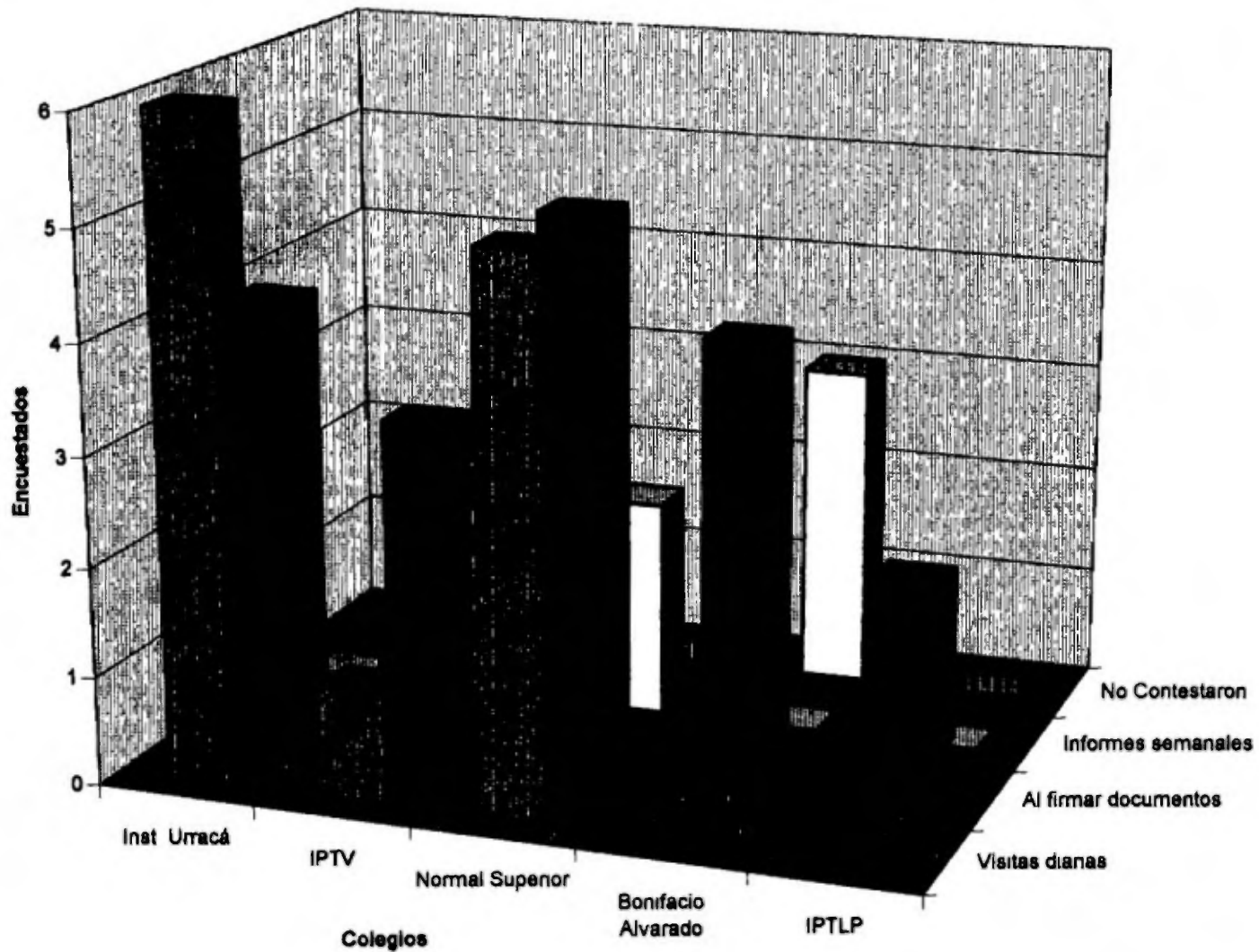
| Formas de Sup.       | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV     | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP    | Totales   |            |
|----------------------|----------|-----------------|----------|--------------------|-----------------------|----------|-----------|------------|
|                      |          |                 |          |                    |                       |          | Nº        | %          |
| Visitas diarias      |          | 6               | 1        | 5                  | -                     | -        | 12        | 34 29      |
| Al firmar documentos |          | 4               | 3        | 5                  | 4                     | 2        | 18        | 51 43      |
| Informes semanales   |          | -               | 2        | 2                  | -                     | -        | 4         | 5 71       |
| No Contestaron.      |          | -               | -        | -                  | 3                     | -        | 3         | 8 57       |
| <b>TOTALES</b>       |          | <b>10</b>       | <b>6</b> | <b>10</b>          | <b>7</b>              | <b>2</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

## CONSIDERACIONES DE LOS DOCENTES SOBRE LOS MECANISMOS DE SUPERVISIÓN A NIVEL DE CENTRO EDUCATIVO QUE UTILIZA EL DIRECTOR



Fuente Encuesta aplicada a los docentes de los colegios medios de la Provincia de Veraguas

**CONSIDERACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SOBRE LA  
MANERA COMO EL DIRECTOR SUPERVISA SU TRABAJO**



Fuente Encuesta aplicada al Personal administrativo

**X<sub>5</sub>    Clima Institucional**

Esta variable se evaluó de acuerdo a los siguientes aspectos

- 1 Relaciones humanas en la institución
- 2 Relaciones personales del directivo con los docentes y administrativos
- 3 Relaciones personales del directivo en el centro escolar según los padres de familia.
- 4 Existencia de un ambiente motivador para el trabajo

Según el director las relaciones humanas en la institución se consideran buenas en una 80%, sólo el 60% de los docentes las consideró de igual manera, mientras que el 37% de los administrativos estimó que las relaciones humanas en la institución eran buenas

Por su parte los padres de familia consideraron que las relaciones del directivo en el centro escolar eran regulares en un 64%

Estas informaciones se observan en los cuadros siguientes

**CUADRO XXIV**  
**CONSIDERACIONES DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LAS RELACIONES**  
**HUMANAS EN EL CENTRO ESCOLAR**

| Tipo de Relación | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP | Total |    |
|------------------|----------|-----------------|------|--------------------|-----------------------|-------|-------|----|
|                  |          |                 |      |                    |                       |       | N°    | %  |
| Buenas           |          | 1               | 1    | 1                  | 1                     | -     | 4     | 80 |
| Regulares        |          | -               | -    | -                  | -                     | 1     | 1     | 20 |
| Malas            |          | -               | -    | -                  | -                     | -     | -     | -  |

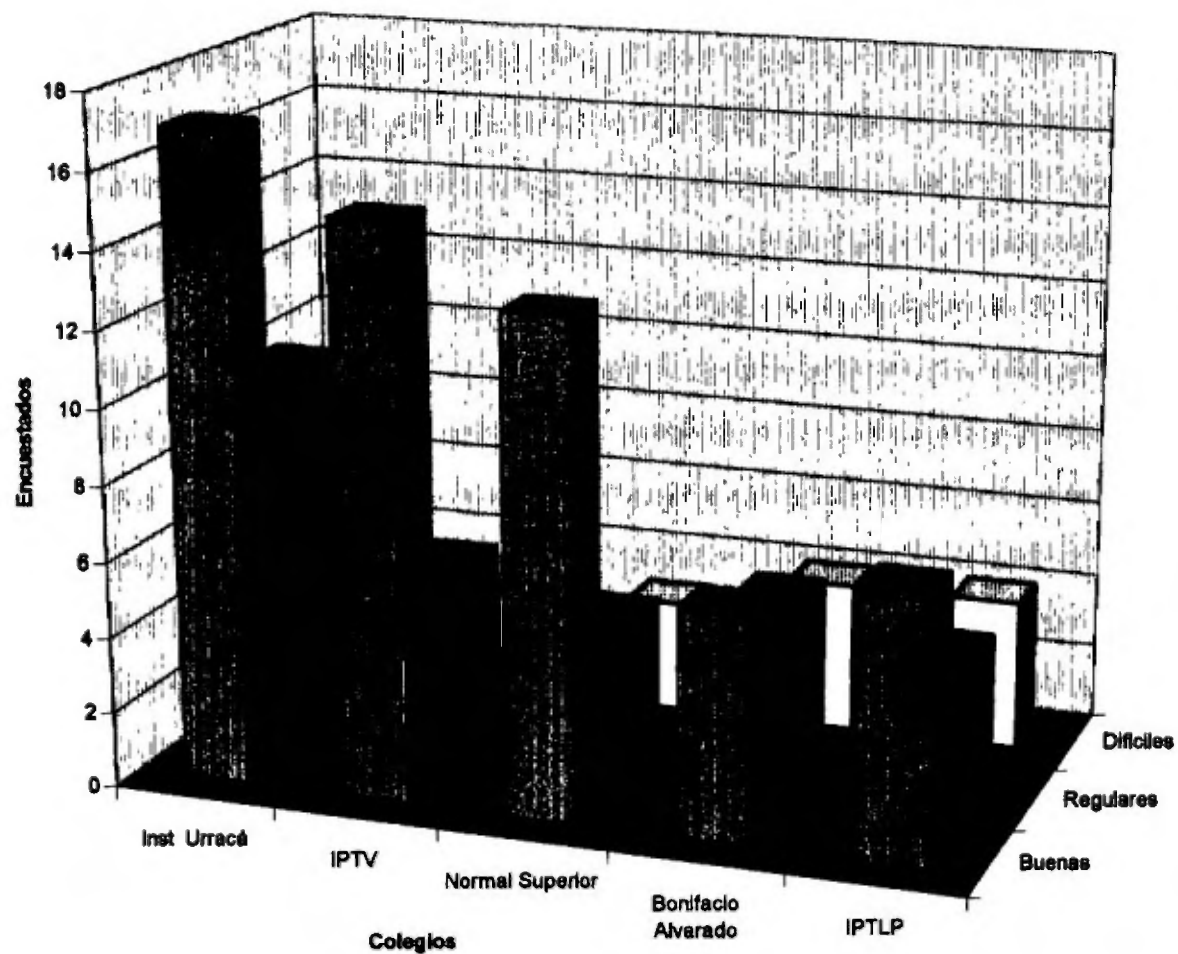
**CUADRO XXV**  
**CONSIDERACIONES DE LOS DOCENTES SOBRE LAS RELACIONES**  
**HUMANAS EN LA INSTITUCIÓN**

| Tipos de Relaciones | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV      | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP     | Totales    |            |
|---------------------|----------|-----------------|-----------|--------------------|-----------------------|-----------|------------|------------|
|                     |          |                 |           |                    |                       |           | N°         | %          |
| Buenas              |          | 17              | 15        | 13                 | 6                     | 7         | 58         | 58         |
| Regulares           |          | 10              | 5         | 4                  | 5                     | 4         | 28         | 28         |
| Dificiles           |          | 3               | -         | 3                  | 4                     | 4         | 14         | 14         |
| <b>TOTALES</b>      |          | <b>23</b>       | <b>20</b> | <b>20</b>          | <b>15</b>             | <b>15</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

**CUADRO XXVI**  
**CONSIDERACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SOBRE LAS**  
**RELACIONES HUMANAS EN LA INSTITUCIÓN**

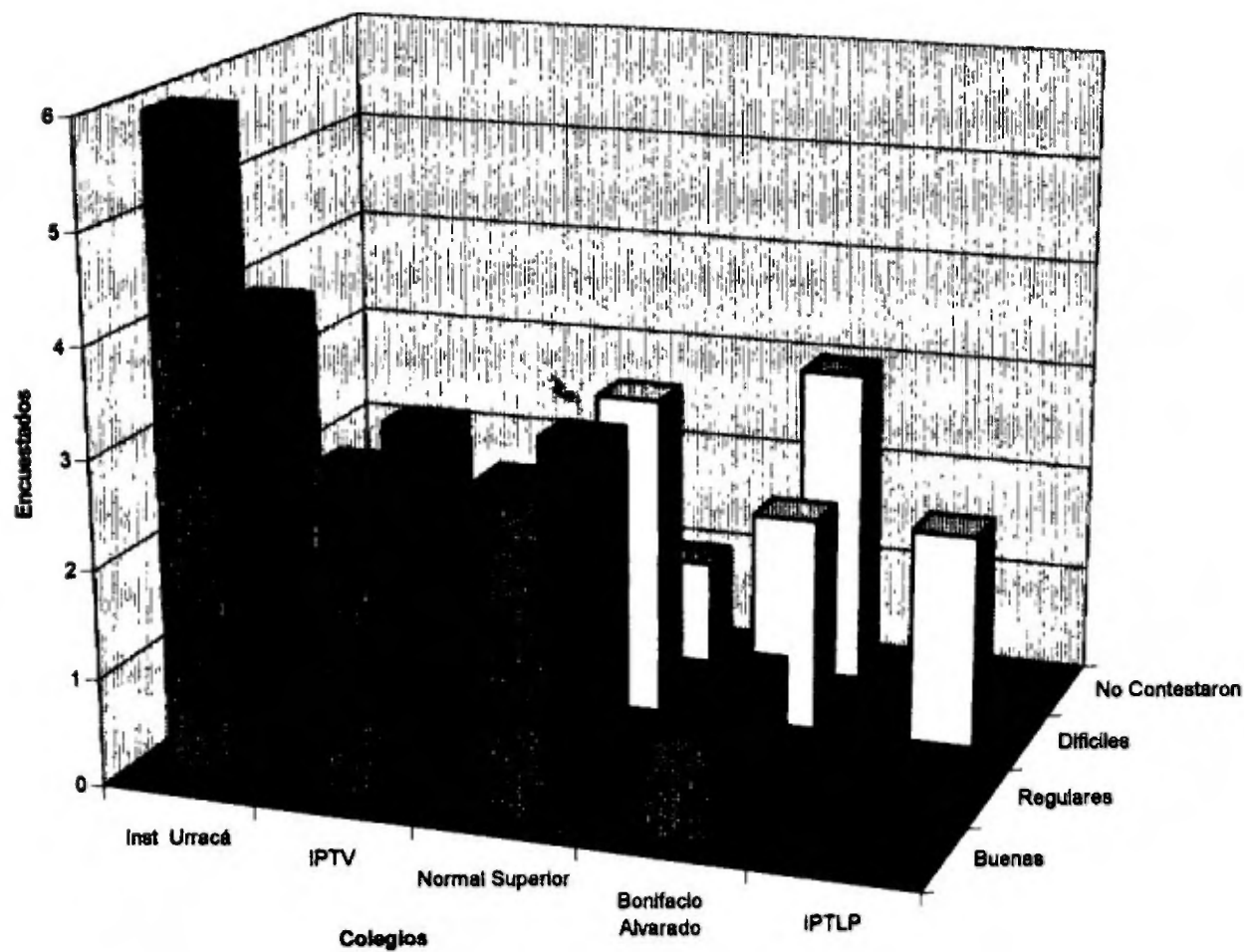
| Tipo de Relación | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV     | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP    | Totales   |            |
|------------------|----------|-----------------|----------|--------------------|-----------------------|----------|-----------|------------|
|                  |          |                 |          |                    |                       |          | N°        | %          |
| Buenas           |          | 6               | 3        | 3                  | 1                     | -        | 13        | 37 14      |
| Regulares        |          | 4               | 3        | 3                  | 1                     | -        | 11        | 31 43      |
| Dificiles        |          | -               | -        | 3                  | 2                     | 2        | 7         | 20 00      |
| No Contestaron   |          | -               | -        | 1                  | 3                     | -        | 4         | 11 43      |
| <b>TOTALES</b>   |          | <b>10</b>       | <b>6</b> | <b>10</b>          | <b>7</b>              | <b>2</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

## CONSIDERACIONES DE LOS DOCENTES SOBRE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA INSTITUCIÓN



Fuente Encuesta aplicada a los docentes de los Colegios Medios de la Provincia de Veraguas -

## CONSIDERACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SOBRE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA INSTITUCIÓN



Fuente Encuestas aplicada al Personal Administrativo de los Colegios Medios de la Provincia de Veraguas - 1995

En cuanto a las relaciones personales del director con los docentes y administrativos Los directivos califican las relaciones entre el personal como afectuosas y cordiales, pero los docentes, administrativos y padres de familia en un mayor porcentaje las señalan como buenas y regulares

**CUADRO XXVII  
RELACIONES PERSONALES CON LOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS,  
SEGÚN EL DIRECTOR**

| Tipo de Relación | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP | Total |    |
|------------------|----------|-----------------|------|--------------------|-----------------------|-------|-------|----|
|                  |          |                 |      |                    |                       |       | Nº    | %  |
| Afectuosas.      |          | -               | 1    | 1                  | -                     | -     | 2     | 40 |
| Cordiales        |          | 1               | -    | -                  | 1                     | -     | 2     | 40 |
| Normales         |          | -               | -    | -                  | -                     | 1     | 1     | 20 |

**CUADRO XXVIII**

**CONSIDERACIONES DE LOS DOCENTES SOBRE LAS RELACIONES  
PERSONALES DEL DIRECTOR CON LOS DOCENTES Y PERSONAL  
ADMINISTRATIVO**

| Tipos de Relación | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV      | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP     | Totales    |            |
|-------------------|----------|-----------------|-----------|--------------------|-----------------------|-----------|------------|------------|
|                   |          |                 |           |                    |                       |           | Nº         | %          |
| Afectuosas        |          | -               | 6         | 2                  | 2                     | -         | 10         | 10         |
| Cordiales.        |          | 17              | 5         | 6                  | 3                     | 1         | 32         | 32         |
| Normales.         |          | 13              | 9         | 12                 | 10                    | 12        | 56         | 56         |
| No Contestaron.   |          | -               | -         | -                  | -                     | 2         | 2          | 2          |
| <b>TOTALES</b>    |          | <b>30</b>       | <b>20</b> | <b>20</b>          | <b>15</b>             | <b>15</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

### CUADRO XXIX

#### CONSIDERACIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL DIRECTOR DEL CENTRO ESCOLAR

| Opciones    | Colegios | Inst. Urracá | IPTV       | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP     | Totales    |            |
|-------------|----------|--------------|------------|-----------------|--------------------|-----------|------------|------------|
|             |          |              |            |                 |                    |           | Nº         | %          |
| Buenas      |          | 79           | 41         | 39              | 20                 | 10        | 189        | 36 00      |
| Regulares   |          | 101          | 59         | 61              | 75                 | 40        | 336        | 64 00      |
| Deficientes |          | -            | -          | -               | -                  | -         | -          | -          |
|             |          | <b>180</b>   | <b>100</b> | <b>100</b>      | <b>95</b>          | <b>60</b> | <b>525</b> | <b>100</b> |

Sobre la motivación para el trabajo, todos los directivos la consideraron óptima, pero para los docentes la motivación personal para el trabajo fue inadecuada

Para los administrativos la motivación para el trabajo resultó aceptable

### CUADRO XXX

#### CONSIDERACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SOBRE SU MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

| Opciones       | Colegios       | Inst. Urracá | IPTV     | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTVLP   | Totales   |            |
|----------------|----------------|--------------|----------|-----------------|--------------------|----------|-----------|------------|
|                |                |              |          |                 |                    |          | Nº        | %          |
| SI             |                | 6            | 3        | 5               | 3                  | 2        | 19        | 54 29      |
| NO             |                | 4            | 3        | 5               | 2                  | -        | 14        | 40 00      |
| No Contestaron |                | -            | -        | -               | 2                  | -        | 2         | 5 71       |
|                | <b>TOTALES</b> | <b>10</b>    | <b>6</b> | <b>10</b>       | <b>7</b>           | <b>2</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

Luego de analizar y discutir los resultados obtenidos se presenta la comprobación de las hipótesis

- 1 La gestión directiva en los colegios investigados muestra diferentes estilos de liderazgo lo que comprueba la hipótesis  $H_1$
- 2 La participación de los distintos grupos en la toma de decisiones muestra contradicciones. Para los directores todos los actores sociales participan en la toma de decisiones y la frecuencia de reuniones es adecuada, sin embargo, en opinión de los docentes, administrativos y padres de familia la frecuencia con que se reúnen era insuficiente. Estos resultados nos permiten catalogar la variable  $x_2$  Gestión participativa como regular. En consecuencia se verifica la hipótesis  $H_2$
- 3 Los directivos, docentes y administrativos manifestaron tener claridad respecto a la misión institucional, pero mostraron desconocimiento referente a la proyección futura de la institución (visión institucional), sin embargo, todos los sujetos investigados reconocen la falta de un plan institucional. Por ello, calificamos como inadecuada a la variable  $x_3$  Planificación institucional. Rechazamos entonces la hipótesis  $H_3$
- 4 Tanto los directores como los docentes reconocen la existencia de mecanismos de supervisión, no obstante la supervisión docente se centra más en aspectos administrativos que en la supervisión del currículum. En el caso de la supervisión administrativa es notoria la falta de supervisión formal del trabajo que realiza el personal administrativo. La función supervisora puede catalogarse como regular, lo que no garantiza los niveles de eficacia requeridos para esta función directiva. Por lo tanto, se acepta la hipótesis  $H_4$ .

5 La mayoría de los directores (80%) consideraron las relaciones humanas en el centro escolar como buenas, los docentes en un 58% las consideraron buenas, mientras que sólo el 37% de los administrativos las consideró buenas

Respecto a las relaciones personales del directivo con los docentes y administrativos existen discrepancias entre los directores y los otros estamentos Para los primeros éstas son afectuosas y cordiales, mientras que los demás las evaluaron como buenas y regulares Por otra parte el personal administrativo las consideró normales (56%), para los padres de familia éstas fueron consideradas regulares (64%)

Respecto a la motivación el 58% de los docentes no se siente motivado a participar en las actividades escolares, resultado que contrasta con el obtenido para los administrativos, quienes sí se consideran motivados para el trabajo

En general el clima institucional no puede catalogarse como bueno, ya que presenta variaciones considerables entre los diferentes estamentos investigados Por lo tanto, no favorece la motivación para el trabajo Se rechaza la hipótesis  $H_5$

Después de comprobar las hipótesis particulares, concluimos que las características básicas de una administración eficaz para una educación de calidad están escasamente presente en la gestión directiva actual de los centros educativos del nivel medio en la provincia de Veraguas

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES**

- 1 Las características de la gestión administrativa de los directores del nivel medio no favorecen una administración eficaz orientada hacia una educación de calidad**
- 2 Los directivos de los centros educativos investigados no evidenciaron un estilo determinado de liderazgo, presentan rasgos de diversos estilos de liderazgo**
- 3 El director ejerce la toma de decisiones sin tomar en consideración a otros actores sociales**
- 4 Los centros educativos no desarrollan sus actividades en función de un Plan Educativo Institucional debidamente estructurado**
- 5 Se reconoce la existencia de mecanismos de supervisión en el centro escolar, no obstante la supervisión docente se centra más en aspectos administrativos que en la supervisión del currículum**
- 6 El personal docente y administrativo considera que el clima institucional no es el más adecuado en el centro escolar, ya que las relaciones humanas y los valores que se practican no garantizan las buenas relaciones interpersonales, ni estimulan la identificación con la cultura institucional**

## **RECOMENDACIONES**

- 1 Es imperiosa la necesidad de diseñar cursos de capacitación y actualización que permitan a los directivos y a los aspirantes a puestos directivos desarrollar capacidades técnicas y competencias directivas que le permitan dirigir un centro escolar con eficiencia y hacia el logro de la calidad
- 2 La Junta Escolar de la institución escolar deberá planificar actividades de autogestión que contribuyan a solucionar la problemática que presenta cada centro, considerando las necesidades prioritarias
- 3 Es necesario que el trabajo de los centros escolares se fundamente en la Planificación como herramienta de trabajo básica para la gestión directiva
- 4 Es recomendable que el director practique un estilo de liderazgo transformacional y participativo que favorezca el desarrollo de un adecuado clima institucional
- 5 Se sugiere para la conducción de un centro educativo del nivel medio un estilo de dirección participativo y democrático que favorezca la integración de todo el personal y promueva el desarrollo de la iniciativa, creatividad y espíritu de compromiso con el centro escolar
- 6 La gestión directiva de los centros escolares debe considerar la participación de diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales en su planificación institucional mediante procesos de coordinación efectiva

- 7 Es necesario que la dirección del centro en conjunto con la familia educativa promueva el desarrollo de una identidad propia en la comprensión, el respeto a la persona, en el logro de aprendizajes de calidad y en el amor y solidaridad humana

**PROPUESTA  
GERENCIA EDUCATIVA CON  
ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL**

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **JUSTIFICACIÓN**

## **L Justificación**

Los resultados de nuestra investigación evidenciaron situaciones problemáticas que nos motivaron a elaborar una **Propuesta de Gerencia Educativa fundamentada en algunos principios de Calidad Total** y en la realidad que diariamente palpamos como gerentes educativos

Ese mejoramiento de la calidad implica también una mayor productividad y competitividad en los centros escolares frente a las exigencias actuales y futuras del sistema productivo del país

La importancia del centro escolar como eje transformador y promotor del desarrollo social, requiere de una gerencia que administre la diversidad de actividades que se desarrollan en una institución escolar, que actúe sobre la misión y visión del centro, que desarrolle objetivos pedagógicos sólidos y que a la vez logre optimizar los diferentes recursos con que cuenta para el funcionamiento del centro escolar

Además, el clima institucional en los colegios del nivel medio, según lo revelado en nuestro estudio, evidencia grandes carencias en la promoción y fortalecimiento de los valores como parte fundamental de una administración eficiente

Igualmente, se evidenció la falta de liderazgo y adecuada dirección por parte de quienes dirigen estos centros educativos.

Es necesario, entonces, que las escuelas del nivel medio enmarquen su trabajo en parámetros de eficacia y calidad, dadas las nuevas exigencias impuestas por el orden nacional e internacional; los avances de la ciencia y la tecnología lo cual hace obligante una transformación rápida en el estilo de gerencia predominante en nuestras instituciones educativas

Por otra parte diversos estudios afirman que

- La calidad de la educación es insuficiente y es notorio el deterioro en los aprendizajes
- Existe un desfase entre la oferta educativa del nivel medio y los requerimientos de personal calificado
- Falta integración de la escuela a la comunidad
- Es necesario el uso racional de los recursos destinados al funcionamiento de un centro escolar, lo cual implica eliminar el desperdicio en todas sus modalidades
- Cada día son mayores las exigencias sociales en torno a los servicios que ofrece la institución escolar (LAFOURCADE, BOL 31, 1988 y 15, 1993 PROYECTO PRINCIPAL DE EDUCACIÓN )

Ante la situación descrita urge proponer un modelo gerencial que oriente a los actuales y futuros administradores de la educación hacia la búsqueda de la calidad total

Para ello será indispensable el planeamiento institucional escolar el cual permitirá al directivo seleccionar dentro de una gama de alternativas el camino a seguir en la gestión directiva en el desarrollo curricular y en la integración de la educación

escolar con la comunidad educativa, orientando todo este proceso con metas concretas a corto o largo plazo

Además, las nuevas tendencias administrativas de descentralización, propuestas en la Estrategia Decenal de Desarrollo para el Mejoramiento de la Educación otorgan un mayor grado de autonomía a los centros escolares y una mayor participación de la comunidad educativa en el quehacer pedagógico

Por estas razones se requiere que los directores de las instituciones educativas ejerzan una administración con eficiencia y eficacia, lo cual exige la reestructuración administrativa del centro escolar de manera que, permita expresar su propia identidad, definir su estructura con claridad y comprometer a toda la comunidad educativa en la misión y visión del centro escolar

Es importante también que cada institución escolar fundamente los principios y valores de su práctica pedagógica y de su organización en general, en las características sociales y culturales propias del contexto en que está inserta.

Debemos tener presente que el estilo de liderazgo que adopte el director del centro educativo caracterizará la gestión directiva, lo que a su vez influirá sobre la forma como se realice la planificación, determinará el clima institucional y la puesta en práctica de la supervisión en el centro escolar

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **MARCO LEGAL**

## **II. Marco legal**

La Estrategia Decenal de Modernización de la Educación (1996-2005) propone implementar la Ley 34 del 6 de julio de 1995 y lograr la modernización del Sistema Educativo Art 9-A

Uno de los aspectos medulares que plantea la Ley es la descentralización como estrategia administrativa. Lo cual implica la búsqueda y puesta en práctica de nuevos enfoques, procedimientos y formas de participación de los diversos agentes en los diferentes niveles de la gestión administrativa, especialmente en el nivel local

La Ley 34 también describe los fines de la educación ; los principios que la orientan , la estructura del sistema y los fundamentos para nuevos estilos de gestión en los centros educativos

Frente a los grandes desafíos que se presentan a la educación es necesario ensayar nuevos paradigmas de gestión administrativa que conduzcan a la eficiencia y eficacia en todos los procesos que se realizan en el centro escolar hacia el logro de la calidad

En este sentido la propuesta educativa que presentamos como nuevo paradigma administrativo tiene su fundamento legal en la Constitución Política de 1972, Capítulo V, artículo 87, que señala que el Estado como responsable de organizar y dirigir la educación nacional debe garantizar a los padres de familia el derecho de participar en el proceso educativo de sus hijos “La educación es democrática y fundada en principios de solidaridad humana y justicia social”

La propuesta ofrece la oportunidad a los miembros de la comunidad educativa

para que participen activa y responsablemente en el quehacer educativo del centro escolar

De igual manera el Título II denominado Organización Administrativa en el Capítulo I, artículo 8-A, señala que la Administración del Sistema educativo responderá a la consecución de los fines y objetivos de la educación y a la necesidad de garantizar la calidad, equidad, eficiencia y eficacia del sistema.

En el título VI Organización para la Educación del Servicio Educativo, en el Capítulo I (Planificación e Investigación Educativa) en su artículo 231 se advierte que La política educativa nacional se planificará y ejecutará sobre la base de principios científicos, retomando paradigmas y enfoques modernos que abarquen la gestión educativa con sentido innovador, creativo, global, integral, específico, interrelacionados y descentralizados

El artículo 233 señala que La educación promoverá la innovación y el cambio, basado en un proceso permanente y sistemático de evaluación de investigación y experimentación

Para ello, el Ministerio de Educación estimulará y garantizará la ejecución de proyectos de investigación educativa a corto, mediano y largo plazo, mediante la creación de centros de investigación pedagógica y escuelas experimentales, tanto en el sector oficial como particular

Con este fin, coordinará acciones con los organismos internacionales, fundaciones, empresas privadas y la sociedad civil en general

Nuestra propuesta responde a un diagnóstico de la pertinencia de características

básicas de la gestión directiva en los centros educativos a nivel medio de la provincia de Veraguas. Ella se enmarca dentro de la innovación puesto que involucra aspectos orientados hacia el logro de la calidad de la gestión directiva. Se promueve el cambio como nueva filosofía de gestión, el fortalecimiento de la cultura institucional del liderazgo del director, mayores niveles de participación, y la práctica de una adecuada supervisión escolar.

Pretendemos que esta propuesta sea considerada como un aporte del grupo, hacia el Ministerio de Educación dado que hasta la fecha no existen estudios a nivel del país que orienten la función directiva en las escuelas a nivel medio.

**CAPÍTULO TERCERO**  
**CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO**

### **III. Conceptualización del modelo**

En el planteamiento de un modelo de gestión basado en principios de calidad total es necesario señalar que la verdadera calidad surge de la comprensión de la realidad, que vive cada centro educativo

Por otra parte los esfuerzos que se realizan con el propósito de implantar calidad tendrán éxito en la medida, que el nuevo gerente educativo manifieste un compromiso profundo con la institución lo cual debe evidenciar en sus actuaciones , en la toma de decisiones , en el deseo permanente de mejorar, y en su capacidad para responder en forma acertada a las exigencias que el medio plantea.

#### **1. Objetivos de la Propuesta :**

- 1 1 Ofrecer orientaciones viables a los directores de centros educativos para el logro de una gestión eficiente
- 1 2 Proponer estrategias de gerencia educativa que contribuyan a mejorar la calidad de la educación.
- 1 3 Aplicar a la gestión educativa principios de calidad total para el mejoramiento de la educación.
- 1 4 Promover en el nuevo gerente educativo la necesaria capacitación y actualización permanente para enfrentar eficazmente los nuevos desafíos de la Administración Educativa.
- 1 5 Ofrecer sugerencias pertinentes para mejorar las acciones

gerenciales en los centros educativos mediante la aplicación de mecanismos de participación democrática

1.6 Promover a nivel de Centro Escolar la elaboración del Plan Educativo Institucional y proyectos de mejoramiento tanto administrativo como en el área técnico docente

Llevar calidad total a la educación es una nueva estrategia y como tal requiere de una estructura interfuncional

El modelo de gestión que proponemos consiste en una innovación de tipo administrativo tendiente a lograr mayores niveles de compromiso de todos los miembros de la organización mediante una política de trabajo coordinada y participativa, fundamentada, principalmente, en la práctica de adecuados valores humanos, éticos, morales y sociales y algunos principios de Calidad Total como filosofía de gerencia

El trabajo del nuevo gerente educativo se apoyará en la comunicación y consulta permanente con el **Consejo de Profesores**, con el **Consejo de Calidad** conformado por los **Coordinadores de Departamento**, con el **Consejo de Nivel**, y los **Círculos de Calidad** integrado por profesores especialistas de asignaturas; la **Junta Escolar**, **Comités de Trabajo** y **Consejo de Disciplina** como participantes directos e indirectos de la gestión directiva y la **Asociación de Padres de Familia** como un cuerpo de apoyo al centro escolar en la realización de los diversos proyectos

Contemplará también la participación de la **Asociación de Estudiantes** como el cliente interno de mayor importancia en el proceso educativo. Para tales fines se realizará el proyecto de Gobierno Estudiantil

En el sector educativo, por tratarse de una empresa de servicios, la noción de cliente interno es más exigente. Ello es así por tanto la producción y el consumo se hacen simultáneamente y en consecuencia es necesario conocer el grado en el cual se está cumpliendo con las especificaciones de formación y el grado en que se está satisfaciendo la necesidad del cliente.

El modelo se sustenta en la aplicación de los siguientes principios

- Adopción y comprensión en el centro educativo de la nueva filosofía de Calidad Total
- El ejercicio de un liderazgo de cambio fundamentado en valores por parte del gerente educativo
- Clara definición de la misión y visión institucional
- Logro de mayor compromiso en el trabajo minimizando la supervisión presencial
- Fortalecimiento de la autoestima del personal para mejorar los niveles de rendimiento
- Incremento constante de los servicios a la clientela externa (sociedad)
- Institucionalización de la educación permanente como forma de desarrollar Conocimientos, habilidades y actitudes para un desempeño eficaz
- Promoción de la comunicación inter e intradepartamental en la institución.
- Concientización de la familia educativa del centro escolar en la búsqueda de la Calidad Total como un compromiso de todos los que forman parte de la organización.
- Institucionalización del trabajo en equipo como norma básica para la ejecución de las diversas actividades
- Establecimiento de una política de motivación al personal para aprender del mejor, igualar al mejor y superar al mejor

- Creación de una política de reconocimiento como medio de valorizar el trabajo del personal como mecanismo para mantener mejores niveles de calidad.

Cada director deberá trabajar con una nueva mentalidad, que le permita, partiendo de su propia identidad y sin desligarse de su contexto adoptar fórmulas adecuadas a la misión y visión del centro

Este nuevo gerente debe caracterizarse por ser dinámico, innovador, previsor y participativo

Ser dinámico implica tomar o permitir tomar decisiones rápidas, flexibles y eficaces para optimizar los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos

Deberá ser innovador para llevar a la práctica nuevos procedimientos administrativos, nuevas disposiciones legales y metodologías, de manera que promueva cambios estructurales acorde a las necesidades del centro

Un gerente previsor planifica y controla permanentemente las tareas a realizar mediante nuevas técnicas y procedimientos de la moderna gerencia educativa.

Ser participativo significa propiciar la intervención activa de los diferentes actores como lo son Alumnos y alumnas, docentes, padres y madres de familia, grupos sociales y la comunidad en general

## **2. Preparación para la gerencia de Calidad Total**

Llevar a la práctica de la administración educativa la filosofía de Calidad Total es un proceso de desarrollo a largo plazo en el cual existen fases, que la organización supera

en la medida que las aprende y las pone en práctica

Es necesario construir una nueva cultura organizacional en la que la calidad, en su sentido más amplio, guíe las acciones de todas las personas y en donde el trabajo no sea una obligación, sino un estilo de vida.

El cambio de cultura organizacional hacia la Calidad Total exige, que la dirección actúe de acuerdo con la política de calidad total la cual debe definir claramente los principios que se desean aplicar en toda la organización, a la vez que se comprometa a liderar el proceso de cambio y a exigir calidad a todos los miembros de la organización. A su vez deben estar claramente explicitada la visión, misión y política de calidad total (MARIÑO, 1993 29 - 33)

### **3. Planeamiento en calidad total**

El planeamiento, como uno de los procesos fundamentales de la gestión administrativa, permite prever anticipadamente lo que se requiere realizar, como hacerlo, cuándo, con qué recursos y con quién hacerlo. En otras palabras permite concentrar los recursos y energías de la organización hacia los objetivos vitales, que conducirán hacia el logro de la visión del centro educativo.

La responsabilidad de la planificación del centro escolar estará a cargo de un equipo o comisión de trabajo representativa de la comunidad educativa responsable de conducir todo el proceso. (ALLARD :1987 , DE PUELLES 1980 ; ROMERO DÍAZ, 1990)

El equipo elaborará un cronograma de actividades que incluye acciones de diagnóstico, programación, ejecución, seguimiento, control y evaluación

Nuestra propuesta se enmarca hacia el logro de una planificación sistémica, democrática y participativa la cual surge de las carencias reveladas en el diagnóstico institucional con participación de todos los estamentos de la comunidad educativa y con enfoque de planificación estratégica situacional

## DIAGRAMA N° 1

### ESTRUCTURA PARTICIPATIVA DE FUNCIONAMIENTO DE UN CENTRO ESCOLAR SEGÚN ACTORES



- Contribuyen con la escuela compartiendo con los docentes y alumnos sus conocimientos y habilidades
- Promociona la participación de sus subalternos en la toma de decisiones
- Supervisa la vivencia democrática en los centros educativos
- sobre cultura, la comunidad
- Participan en actividades curriculares, para compartir conocimientos con alumnos y docentes

**Adaptación : Participación de la Comunidad Educativa en el funcionamiento del Centro Escolar (Ley 34 del 6 de junio de 1995).**

### **3.1 Misión y visión del centro**

La misión del centro educativo comprende la definición de los objetivos básicos, la fundamentación de su creación, los servicios que ofrece, su filosofía, en fin su razón de ser. Definir la misión del centro permitirá describir y destacar las características propias del centro, que el personal tenga una clara identificación con los objetivos fundamentales de la institución y un mayor compromiso con la misma. La visión describe cual debe ser el futuro deseado para la empresa o cual debe ser el estado de la empresa a largo plazo.

Precisar la visión y ejercer el liderazgo para alcanzarla son funciones inherentes al director.

Es importante la insistencia en la visión hasta lograr transformarla en realidad.

## **4. La gestión directiva fundada en principios de Calidad Total**

La institución escolar es una institución integrada, solidaria, en el conjunto de las instituciones sociales, con las cuales mantiene relaciones de dependencia y coordinación. Su organización es un reflejo del dinamismo del sistema sociocultural que la rodea y de ella en sí misma.

La organización como disposición conveniente de un conjunto de elementos (personas, grupos, órganos y cosas) se refiere a un instrumento para la acción, a algo dinámico y estrechamente relacionado con unos objetivos que le

dan sentido y constituye su principio ordenador.

Una vez elaborado el plan de trabajo, el cual se entiende como un conjunto de acciones por realizar, es necesario configurar una estructura, la cual consiste en determinar a cada miembro y al grupo en general, sus actividades, indicar las disponibilidades físicas y delimitar las líneas de autoridad. En esta fase se manifiesta la importancia de cada uno de los miembros de la institución y su significación para alcanzar los objetivos

El gobierno participativo se corresponde con la intención de obtener la plena integración del centro. En este estilo se ordena inteligentemente e intencionalmente. La responsabilidad se comparte y se adjudica a unidades responsables que han de contribuir en la toma de decisiones. La capacidad de mando y de decisión no surge del poder y de la opinión del director en forma individual, sino de la colaboración plena, de confianza con los colaboradores subordinados

Se trata de un sistema en que los subordinados no sólo son unidades ejecutoras, sino al mismo tiempo consejeros, críticos del director. Por ello, se les exige pensar con responsabilidad y se pone de manifiesto su derecho de emitir sugerencias y opiniones. De este modo, la parte pedagógica de la tarea del director se percibe conscientemente

El estilo participativo promueve el interés y entusiasmo de los colaboradores, considera la necesidad e importancia de la información y organiza la colaboración y la delegación en función de las necesidades del centro

El director como responsable de las actividades de la institución motivará el trabajo en equipos multidisciplinarios, inter e intra departamentales.

Los equipos se organizarán a lo interno a través de un coordinador general, quién dirigirá las acciones en función de un plan específico de trabajo acorde con el plan educativo institucional. Los equipos deben ser autoadministrados. Sus miembros estarán unidos por la misión, visión y política institucional que se difunde en toda la escuela.

Los individuos son habilitados y motivados para actuar de manera responsable y creativa para alcanzar los objetivos establecidos. Para el logro de la eficacia, eficiencia y la calidad en el trabajo, debe aplicarse un adecuado sistema de comunicación, en el que los miembros de los comités, consejos y departamentos una vez conocidas las tareas a realizar, reconozcan las relaciones de autoridad y de responsabilidad. Además ofrecerles la oportunidad de ser escuchados como elementos importantes dentro de la empresa, por medio de la presentación de sugerencias y recomendaciones, que coadyuven en la solución de las dificultades y problemas del centro. Este tipo de organización brinda la oportunidad de que todos los miembros participen directa o indirectamente en las decisiones.

La participación estará regulada por las diferentes posibilidades y situaciones de cada uno de los miembros del centro educativo y ha de estar enmarcada dentro de las orientaciones fundamentales de la institución educativa. La organización escolar tomará como aspecto fundamental las normas establecidas para el adecuado funcionamiento del centro, pero a la vez considerará las condiciones cambiantes de las situaciones de la vida moderna y la misma variabilidad de las personas.

## **5. Estructura participativa en el centro escolar.**

Para que la gestión directiva tenga un carácter participativo es recomendable apoyar la gestión del director en una estructura organizativa que permita la colaboración en la identificación, análisis y solución de los problemas y necesidades que presenta el centro educativo.

A continuación detallaremos los cuerpos colegiados que apoyarán la labor del director

### **5.1 Consejo de profesores**

El consejo de profesores de la institución educativa debe estar conformada por todos los profesores que pertenecen al centro, además es el órgano idóneo para estudiar, analizar, proponer y debatir los asuntos que afectan a la organización, las específicamente pedagógicos y cualquier otro que por su importancia o alcance general, tengan una incidencia en la marcha de la institución.

En lo referente al reglamento interno, el presupuesto, la programación de las actividades de curso, los criterios de coordinación del trabajo de los diferentes departamentos, la determinación del sistema de evaluación y la introducción de nuevos métodos, y algunas otras que puedan surgir, son aspectos que debe tratar el consejo de profesores. Cabe señalar que otra de sus competencias es la de elegir, entre sus miembros, quienes deben representarlo en los demás órganos de gobierno y administración en la que tengan que participar el profesorado

De igual manera propone los profesores que han de desempeñar una función

especial, dentro de la institución, tales como los jefes de departamento, etc (DECRETO 100,1957)

De la importancia que se le brinde al mismo va a depender su funcionamiento, para el adecuado desarrollo de la institución escolar

## **5.2 Consejo de Calidad**

Estará integrado por los coordinadores de los departamentos y por los directivos del centro

El Consejo de Calidad debe tener bien clara la misión, visión y la política de calidad total de la empresa educativa.

Su misión radica en establecer un entendimiento común sobre el significado de la calidad total como filosofía del centro, en liderar el trabajo proporcionando la estructura necesaria, en planificar su ejecución considerando los recursos y evaluando permanentemente el proceso y los resultados, para tomar las acciones pertinentes en un marco de aprendizaje continuo

Son responsabilidades del Consejo de Calidad

- Educarse y aplicar permanentemente los conceptos, las habilidades y las herramientas de la calidad total
- Definir la misión y visión del centro
- Concebir la política de calidad total
- Emitir, desplegar y evaluar el cumplimiento de la misión, la visión y la política de calidad total

- Entender y comprometerse con la filosofía de calidad total
- Liderar e integrar el plan institucional del centro
- Entender los cambios requeridos en la cultura organizacional para apoyar la calidad total
- Identificar las transformaciones requeridas en la manera de trabajar en equipo y dar ejemplo del comportamiento exigido por la calidad total
- Responsabilizarse del proceso de gerencia de calidad total
- Estudiar, consultar con la organización y definir un sistema de reconocimiento de los esfuerzos y resultados obtenidos en la aplicación de la filosofía de calidad total
- Evaluar permanentemente el proceso de gerencia de calidad total

### **5.3 Círculos de calidad**

Hemos llamado en nuestra propuesta **Círculo de Calidad** al conjunto de profesores especialistas de asignatura, que conforman los diferentes departamentos de la escuela

Su denominación se fundamenta en el hecho de que por su formación constituyen el personal idóneo requerido para realizar evaluaciones, ajustes, actualizaciones en relación a los intereses, necesidades, expectativas de los alumnos y del centro al igual que la realización de adecuaciones curriculares en torno al avance de la ciencia y la tecnología y de la sociedad en general

Además permiten el intercambio de ideas, de experiencias en las nuevas formas de enseñar y de aprender, de evaluar la aplicación de innovaciones, generar formas de

capacitación entre los mismos compañeros, en fin su misión es la búsqueda de un mejoramiento de las condiciones apropiadas para ofrecer un servicio educativo de calidad

**Actividades sugeridas para realizar en las sesiones de trabajo**

- **Análisis de documentos**
- **Conferencias de especialistas**
- **Talleres**
- **Clases demostrativas.**
- **Charlas sobre diversos temas**
- **Intercambios de experiencias exitosas**
- **Diseño de guías de estudio, de aprendizaje**
- **Planificación de actividades del departamento**
- **Programación de innovaciones**
- **Evaluación del trabajo realizado por el departamento**
- **Elaboración de inventario de necesidades**
- **Evaluación y análisis de recursos para el aprendizaje como textos, películas, videos, láminas**
- **Organización de clubes o grupos estudiantiles por departamentos**
- **Inducción de personal nuevo asignado al departamento**
- **Colaboración con los medios de comunicación de la escuela, periódicos, revistas, boletines, etc.**

#### **5.4 Consejo de Nivel**

Esta conformado por los profesores de un determinado nivel, por los profesores de orientación y el subdirector técnico docente

Entre las funciones asignadas a este tipo de organización tenemos

- 1 Reunirse una vez por mes
- 2 Escoger un coordinador general y una secretaria para la conducción de las sesiones de trabajo
- 3 Identificar las dificultades económicas, emocionales, sociales y académicas de los alumnos del nivel
- 4 Analizar las causas de las deficiencias escolares y de las otras dificultades de los alumnos
- 5 Diseñar estrategias orientadas al mejoramiento del rendimiento escolar y superación de las deficiencias escolares
- 6 Lograr un conocimiento directo y completo de los alumnos del nivel
- 7 Establecer estrecha relación con los profesores consejeros del nivel, para la búsqueda de soluciones a la problemática confrontada por los alumnos.
- 8 Coordinar y ejecutar las acciones para la puesta en práctica de las estrategias planificadas.
- 9 Controlar y evaluar el trabajo realizado
- 10 Presentar al director del colegio el plan de trabajo a realizar por el consejo de nivel
- 11 Presentar informe escrito al director del centro sobre los logros y limitaciones confrontadas para el logro de los objetivos.

12 Organizar programas de nivelación permanente para alumnos con deficiencias

### **5.5 Consejo de Disciplina**

Trata los problemas disciplinarios que presentan los alumnos en el centro escolar

Está integrado por el director del colegio, quien lo preside, y los profesores representantes del Comité de Disciplina.

El funcionamiento del Consejo de Disciplina se fundamenta en las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno del Colegio y en su ausencia por el decreto n° 162

En el tratamiento de una falta disciplinaria deberán intervenir El estudiante del Cuerpo de Disciplina a nivel del aula, quien reporta la falta al profesor consejero, quien a su vez deberá dar al estudiante las orientaciones pertinentes

En caso de faltas graves se actuará conforme a lo establecido en el Reglamento Interno del colegio o lo establecido en el decreto 162 del 22 de julio de 1996

### **5.6 Comités de Trabajo**

En el seno del establecimiento escolar, se pueden organizar comités de trabajo con la finalidad de apoyar la gestión administrativa del plantel, en determinados campos de acción y actividades que redunden en beneficios de la misma. Los comités de trabajo estarán conformados por un coordinador, un sub-coordinador, más los integrantes, en proporción a la cantidad de profesores que laboran en el centro. Además cada comité elaborará un plan de trabajo, con sus objetivos y actividades a desarrollar durante el año escolar, de igual manera establecerá las funciones del comité y un cronograma de

trabajo

Semestralmente elaborarán un informe de las actividades desarrolladas según lo planificado y poder llevar un mejor control y evaluación de lo que cada comité está realizando

Ejemplo de ellos pueden ser el Comité de Aseo, Ornato y Forestación, Actos Culturales y Sociales, Amigos de la Biblioteca, Salud Escolar, Ahorro Escolar, Disciplina, etc

### **5.7 Junta Educativa Escolar.**

Fue creada mediante la Ley 28 del 1 de agosto de 1997 como organismo dependiente administrativa y financieramente del Ministerio de Educación pero con plena autonomía funcional

Puede estar integrada por uno o varios centros escolares de acuerdo a las condiciones de los mismos Tienen su sede en los respectivos centros escolares

Está conformada por el Director del Centro Educativo, dos Educadores, dos Padres de Familia, un Miembro de la Comunidad. En los centros educativos de segundo nivel estarán integradas, además por un Estudiante del centro escolar

Las funciones de las Juntas Educativas Escolares están contempladas en el artículo 7 de la mencionada ley Entre ellas sobresalen las siguientes

- 1 Apoyar el desarrollo del proyecto educativo del centro escolar y colaborar en su efectiva ejecución y evaluación ,
2. Evaluar el proceso de enseñanza en el centro educativo y proponer las

recomendaciones de cambio que se requieran ,

- 3 Servir de órgano de comunicación de las juntas educativas regionales ,
- 4 Contribuir con los procesos de participación y proyección comunitaria, en materia educativa ,
- 5 Servir de instancia de consulta y asesoría de la dirección del centro educativo ,
- 6 Velar por la calidad de la educación con miras a garantizar la eficiencia y

efectividad de los fines de la educación panameña ,

- 7 Elaborar el programa de estímulos para la superación profesional de los educadores y educandos , así como colaborar en su efectiva implementación y evaluación ,
8. Dictar su reglamento interno, que deberá ser aprobado, mediante resuelto, por el Ministerio de Educación

### **5.8 Asociación de Padres de Familia**

En cada centro escolar debe organizarse la Asociación de Padres de Familia conformada por los padres y madres del plantel. Se constituye a su vez en un organismo de apoyo en la ejecución de la tarea educativa, ya que el trabajo conjunto hogar, comunidad, escuela, es el único camino que permite llevar a cabo el proceso educativo en su totalidad

La Asociación de Padres de Familia tienen grandes posibilidades de actuación en el proceso educativo, dentro y fuera del centro escolar y en las actividades extraescolares

Los fines, organización y funcionamiento de las Asociaciones de Padres de Familia está regulada a través del Decreto 245 del 16 de julio de 1985

### **5.9 Asociación de Estudiantes**

En cada escuela o centro escolar del país deberá organizarse la Asociación de Estudiantes del plantel. Estas organizaciones serán reconocidas por el Ministerio de Educación y a su vez podrán asociarse en federaciones y confederaciones nacionales

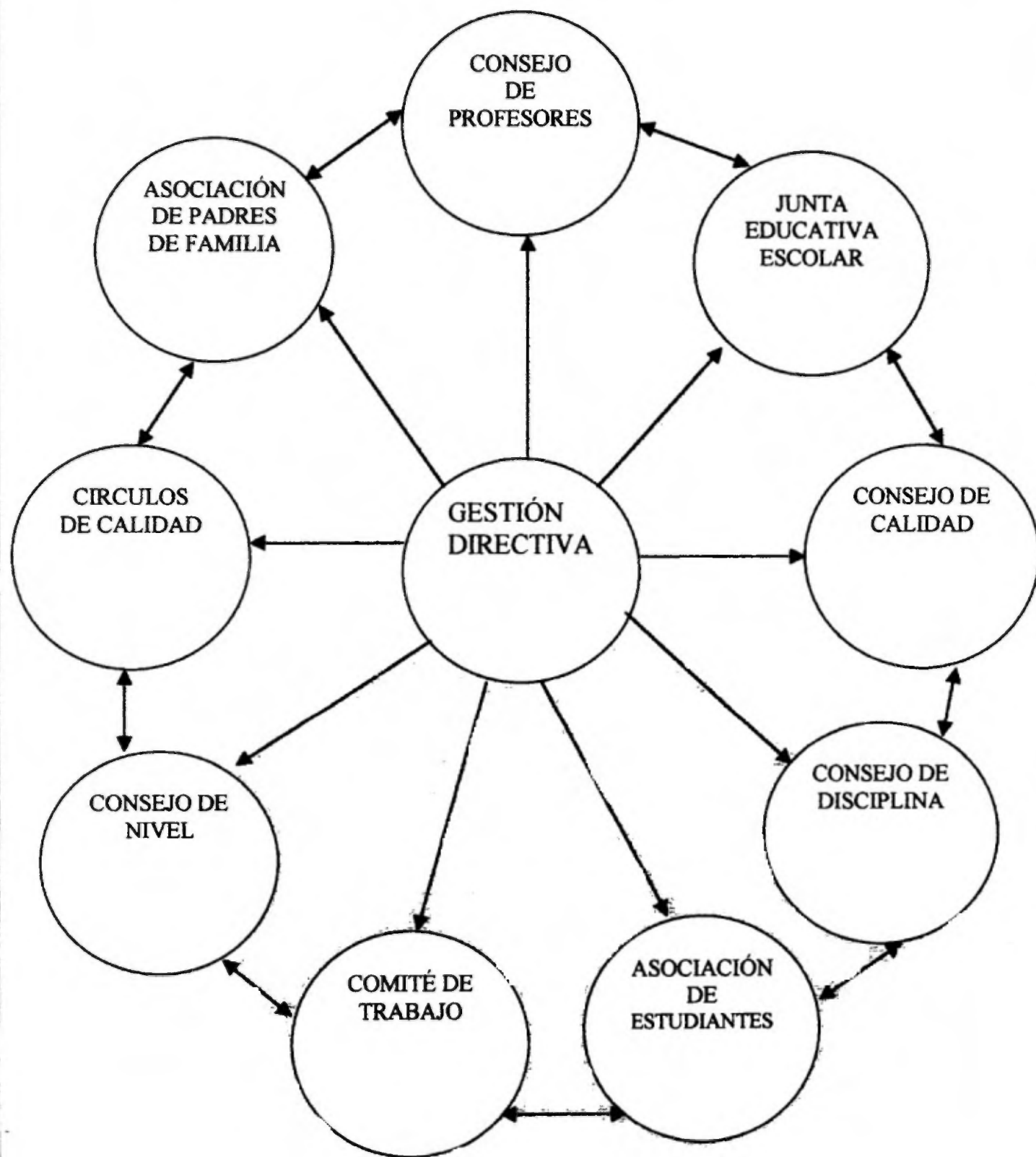
Entre sus funciones podemos señalar

- Identificar la problemática que presenta el estudiantado

- Ofrecer sugerencias para la solución de los problemas estudiantiles
- Evaluar los servicios educativos que reciben en el centro
- Propiciar intercambio de ideas a través de encuestas estudiantiles
- Promover la integración de círculos de estudios para mejorar el rendimiento escolar
- Realizar inventarios de las habilidades y destrezas entre los integrantes de la Asociación para promover su desarrollo integral
- Apoyar las actividades del centro

El fundamento legal de las Asociaciones Estudiantiles se encuentra en el Artículo 194 del Capítulo IV Título IV de la Ley Orgánica de educación

**PROPUESTA  
ESTRUCTURA PARTICIPATIVA EN EL CENTRO  
ESCOLAR**



## **6. Caracterización del Director**

Para que la función de dirección sea efectiva y participativa y además orientada hacia la búsqueda de la calidad, se requiere que el director posea características distintivas, que a sus vez permitan definir un tipo de administración fundamentado en un ambiente organizacional favorable para el trabajo Fundamentado en un adecuado estilo de liderazgo

Entre estos aspectos distintivos de la actividad del director sobresalen las siguientes

- Demostrar una orientación personal y profesional hacia la ejecución de las tareas propias de sus funciones
- Manejo adecuado de las relaciones humanas
- Conseguir con su gestión eficacia en el trabajo
- Ser animador del cambio y de la configuración de la imagen del centro
- Coordinar la acción de los diferentes órganos y servicios del centro escolar
- Impulsar la participación de la comunidad educativa y las relaciones de la institución educativa con otras de la comunidad
- Promover innovaciones educativas
- Asegurar un correcto sistema de información a la comunidad educativa sobre los objetivos, planes y programas del centro
- Ejercer liderazgo

Tratar de desarrollar la función directiva de la forma más adecuada, exige ejercer un estilo de liderazgo innovador, democrático y participativo en donde los intereses institucionales tengan la mayor importancia y los directivos realicen lo que les compete hacer, coordinen o deleguen tareas, asesoren cuando se necesite asesorar y controlen y evalúen permanentemente a fin de mejorar los procesos, dentro de un espíritu abierto, en donde cada docente y personal administrativo de la institución desarrolle lo mejor de sus talentos

Dada la diversidad de la función y las necesarias interrelaciones entre las distintas áreas de la administración, resulta físicamente imposible atenderlas directamente Surge, entonces la necesidad de coordinar el trabajo, delegando en los docentes, coordinadores, en el personal administrativo, responsabilidades relacionadas con sus respectivos cargos

El directivo también deberá ejercer funciones de asesoría La asesoría surge de la necesidad que tiene el grupo de ser orientado para proceder a realizar eficazmente su tarea En ella se combina el intercambio de experiencias y puntos de vista que enriquecen el trabajo y promueven la participación

Ejercerá la función de supervisión en sus dos dimensiones el control y la evaluación Es responsabilidad de quien dirige coordinar operativamente, asesorar o supervisar el desarrollo de lo que se ejecuta.

En consecuencia, las personas que ejerzan funciones directivas deben ser capaces de conducir el proceso de toma de decisiones, de orientar y asesorar el trabajo curricular , de coordinar, delegando responsabilidades en la ejecución de tareas y de asegurar el funcionamiento de los programas y proyectos realizando la supervisión oportuna.

El estilo gerencial que proponemos se identifica con el estilo 99 de la Red Administrativa de Blake y Mowton (1964), que nos presenta CORTES, WALDEMAR (1994 61 - 62) en Administración Educativa y Desarrollo Organizacional y apoyado en un liderazgo transformacional

A continuación presentamos las características de este gerente educativo

- Para él existe plena compatibilidad entre producción y persona. Incluso cree que puede existir una verdadera integración sinérgica entre ambas variables
- Crea condiciones de gran capacidad creadora
- Alta moral sobre la base del trabajo en equipo
- Busca siempre la solución más efectiva para una situación dada. No se “amarrar” a la tradición, aunque la respeta
- Estima que si los individuos comprenden las metas, ayudan a establecerlas y se comprometen con ellas, puede haber autocontrol y autodirección
- Para decidir consulta a quienes están mejor informados y dominan más el tema, independientemente de su posición jerárquica
- Planifica junto con las personas que disponen de datos. Analiza el panorama global con visión integradora de las partes o proyectos. Establece metas y programas flexibles y claros. El grupo también organiza el trabajo, determinando responsabilidades individuales, normas y procedimientos básicos
- Se mantiene siempre al día en los puntos básicos del programa. Identifica problemas con los subordinados y revisa con ellos sus metas y programas cuando es necesario. Ayuda incluso a eliminar barreras.

- Al final de un trabajo evalúa con sus subordinados lo realizado, y a través de la discusión, gana experiencias y enseñanzas para futuras tareas
- Reconoce el mérito del grupo y los esfuerzos individuales
- Descarta el control tipo autoridad obediencia sobre la base de claridad en los propósitos de la organización y de los intereses comunes
- Su afán es obtener la participación de todos en el proceso de trabajo que corresponda, a fin de que se ponga lo mejor de sí y que todos se sientan responsables por el conjunto
- Su estilo de dirección, establece que una vez conocido, genera la autodirección
- Frente a un error se estudia el problema para conocer sus causas y sacar el provecho correspondiente Para él los errores son fruto de malos entendimientos o de falta de información o de información incompleta.
- En materia de control él sabe que si los subordinados tienen claras la metas, ellos mismos realizaran un auto-control que es generalmente, más riguroso que cualquiera, lo que no le impide que revise periódicamente lo programado con los ejecutores, estimulándolos y ayudándolos personalmente.
- Está consciente de que las metas no deben ser muy fáciles, pues en este caso no motivan Que tampoco pueden ser muy ambiciosas, imposibles de cumplir, pues provocan inevitables frustraciones Para él la motivación real surge de vencer los obstáculos para cumplir metas. Es una especie de educador que logrará mejorar y desarrollar su personal y a la organización.
- La mutua confianza, apoyo y respeto es su base moral

- Practica la comunicación pluridireccional en flujo constante, abierta, sincera y permanente
- Frente a los conflictos considera que si bien son inevitables, el enfrentarlos puede servir para la creatividad, para la innovación. Cree además, que deben ser abordados por todos los que de algún modo están implicados. Está convencido de que el enfrentar los puntos divergentes ayuda a reducir tensiones y permite llegar a soluciones constructivas
- Estimula la crítica abierta, superando reservas y dudas. Pone siempre todas las cartas sobre la mesa para definir el problema, analizar hechos, buscar causas y llegar a la solución

Llegar a ser un director exige una autoevaluación de los propios valores, pero se requiere además el apoyo social del propio equipo de trabajo y de su crítica mutua

Para que el liderazgo participativo-democrático se ejecute según estos principios y permita el logro eficaz de los objetivos propuestos, el director del centro educativo, deberá descentralizar muchas de sus funciones

En este sentido, la forma como se haya estructurado el sistema educativo ejerce gran influencia en los niveles de participación de los miembros, como también en la toma de decisiones de las instancias propuestas

En el caso específico de nuestro país, la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, modificada por la Ley 34 del 6 de julio de 1995 en el Título II · Organización Administrativa, Capítulo II, Artículo 9-A, señala que : “el sistema educativo se desarrolla sobre la base de la descentralización como estrategia administrativa y proceso de

ampliación y modificación de las formas de participación de los diversos agentes en los distintos niveles de gestión del sistema, y se fundamenta en los siguientes criterios

- 1 Realidad geográfica y política, necesidades sociales, económicas y culturales
- 2 Autonomía.
- 3 Delegación y cobertura de la autoridad
- 4 Definición de funciones y selección del personal
- 5 Mecanismos de comunicación, información y retroalimentación
- 6 Coordinación efectiva.
- 7 Dirección y evaluación de las acciones
- 8 Política de estímulo al personal.
- 9 Legales”

De igual manera el Capítulo II del mismo Título, en el Artículo 22, se refiere a las Direcciones Regionales de Educación como concepción político-administrativa que se subdivide en circuitos escolares y a su vez, en zonas escolares

Esta estrategia administrativa también se utiliza a nivel del centro escolar como una forma de coordinar esfuerzos entre los administrativos docentes y padres de familia y los estudiantes para el logro de los objetivos y funciones de la institución educativa

La descentralización a nivel del centro educativo permite que importantes decisiones sean formalmente delegadas y se ofrezca igualdad de oportunidades para la toma de decisiones, lo que evidencia una modificación en el ejercicio de la autoridad.

El grado de autonomía que se ofrezca a los miembros permitirá una participación más efectiva

Los diferentes órganos colegiados que se proponen en la estructura organizativa del centro al igual que los comités de trabajo son ejemplos de descentralización educativa a nivel escolar

El director, por ejemplo, tiene que ver con todos los procesos administrativos y curriculares en su función de dirección, pero es físicamente imposible atenderlos directamente. Aquí surge la necesidad de coordinar el trabajo, delegando en los subdirectores, en los docentes coordinadores, y en el personal administrativo responsabilidades relacionadas con sus respectivos cargos

Así mismo los coordinadores de departamento ejercerán funciones de coordinación operativa en los docentes y los docentes se apoyarán en los jefes de grupos, monitores o miembros del Cuerpo de Orden y Disciplina a nivel de aula

### **6.1 La función de supervisión**

Es responsabilidad de quien dirige coordinar operativamente, asesorar y supervisar el desarrollo de lo que se ejecuta. La supervisión conlleva seguimiento a través de mecanismos de control y evaluación del proceso

Esta función debe entenderse en el sentido de un seguimiento evaluativo y no de desconfianza en quienes ejecutan las acciones de los programas

La fase ejecutiva se caracteriza por la acción, pero debe ser una acción integrada desde la misma dirección, orientada por propósitos comunes institucionales y proyectada a toda la comunidad. docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia (PEÑATE Y SANTIAGO, 1995 103 - 105)

### **6.1.1 Supervisión administrativa**

Dentro de la función supervisora el director deberá velar por el adecuado desempeño del personal administrativo, mediante una permanente supervisión orientadora

Para la administración ágil de la supervisión es necesaria la existencia de una estructura administrativa clara y coherente que permita caracterizar en forma precisa qué instancias y qué funcionarios juegan un determinado tipo de roles y un tipo de funciones específicas que deben ejercer. Esta acción facilitará la definición de las estrategias de orientación al personal, según sus necesidades.

Entre las estrategias de supervisión al personal administrativo que se sugieren tenemos

- Visitas a los departamentos
- Asesoría directa a funcionarios
- Jornadas de capacitación por departamento
- Asesorías mutuas
- Intercambio de experiencias
- Proyección de películas y videos acorde a sus funciones
- Charlas sobre la identidad de la institución.

El personal administrativo al igual que el docente es evaluado en forma permanente con la finalidad de verificar logros y dificultades en el desempeño de su

labor

De igual manera se autoevalúa a través de un formulario que recoge los aspectos relevantes del trabajo que realiza dentro de la institución.

Dicha autoevaluación es discutida posteriormente con el director del centro escolar

Dentro de la acción supervisora merece especial atención la supervisión de los recursos financieros que se manejan en la institución. En este sentido, el director deberá permanentemente hacer revisión de las cuentas que lleva la escuela, supervisar las compras, revisar las partidas asignadas a los renglones del presupuesto

La supervisión también involucra la revisión del uso y mantenimiento de la infraestructura y del equipo y mobiliario de manera que respondan a las necesidades de la institución

#### **6.1.2 Supervisión del currículo**

Es de vital importancia que el director de la escuela tenga claro el diseño curricular a implementar o poner en ejecución, ya que éste tiene que ver con la operación de darle forma a la práctica de la enseñanza, él es el puente entre la intención y la acción, entre la teoría y la práctica.

Una vez definido este aspecto se requiere enfocar la atención hacia los contextos en que se desarrolla el currículo, (aula, personal y social, histórico, político), al igual que a las etapas del mismo. (GIMENO SACRISTÁN, 1989 . 25).

En relación al planeamiento del currículo, el director deberá elaborar un plan de

supervisión que integre las acciones relevantes para el logro de los procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad por parte de los alumnos

El plan de supervisión considera la política educativa señalada por el Ministerio de Educación, el plan institucional adoptado por el centro educativo, objetivos a lograr, actividades, recursos, control y evaluación

En el planeamiento de la supervisión de currículo deberán considerarse también los siguientes aspectos

- Planes de estudios de acuerdo al nivel y a la modalidad
- Los programas de las asignaturas
- El calendario oficial
- Tiempo real disponible para los aprendizajes
- Los recursos disponibles físicos, material, humano, económico, etc
- El calendario de eventos
- Los proyectos específicos (mejoramiento de la comprensión lectora)
- Características académicas (rendimiento, índice de fracasos, habilidades para el estudio)
- Realidad nacional y local (cultural, social, económica y religiosa)

La puesta en marcha o ejecución del currículum de una determinada modalidad de estudio, o de las asignaturas del mismo, conlleva una gran responsabilidad en cuanto al planeamiento, ejecución, control y evaluación de su aplicación

El director también deberá preocuparse por la profesionalización de los docentes,

así como el mejoramiento cualitativo de la enseñanza. En este sentido, la claridad en la concepción del enfoque curricular y de su función como supervisor cobra mayor importancia.

El diagrama N° 5 (página siguiente) refleja los aspectos específicos del proceso curricular a nivel del aula. Para el desarrollo de su labor se verá apoyado por los Profesores Coordinadores y los de los Círculos de Calidad, los Profesores de Enlace, y los Coordinadores de Nivel.

### DIAGRAMA N° 5

#### ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN PARA LA SUPERVISIÓN DEL CURRÍCULUM POR EL DIRECTOR DEL CENTRO ESCOLAR

| ASPECTOS GENERALES                               | ASPECTOS ESPECÍFICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planeamiento Curricular                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anual</li> <li>• Bimestral</li> <li>• Semanal</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Estrategias Didácticas Utilizadas por el Docente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos y técnicas de trabajo individual y grupal</li> <li>• Métodos de enseñanza</li> <li>• Experiencias de aprendizaje</li> <li>• Relación alumno-docente</li> <li>• Relación alumno-alumno</li> <li>• Disposición del mobiliario</li> <li>• Tipos de pruebas</li> <li>• Asignación de tareas e investigaciones</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Uso de Apoyos Académicos                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorios                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lengua</li> <li>• Informática</li> </ul> </li> <li>• Textos</li> <li>• Guías de estudios</li> <li>• Recursos audiovisuales</li> <li>• Folletos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Actividades Complementarias                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concursos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción</li> <li>• Ortografía</li> <li>• Oratoria</li> <li>• Dibujo</li> </ul> </li> <li>• Excursiones</li> <li>• Exposiciones artísticas</li> <li>• Murales</li> <li>• Álbumes</li> <li>• Círculos de estudio</li> <li>• Celebración de actos cívicos</li> <li>• Participación en actividades culturales grupales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto folclórico</li> <li>• Coral poética</li> <li>• Conjunto de cuerdas</li> <li>• Estudiantina</li> <li>• Periódico escolar</li> <li>• Círculo de lectores</li> <li>• Amigos de la biblioteca</li> </ul> </li> </ul> |

| <b>ASPECTOS GENERALES</b>                          | <b>ASPECTOS ESPECÍFICOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Círculo de oratoria</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Organización Docente y Distribución de Estudiantes | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de alumnos por grupo</li> <li>• Carga horaria del profesor</li> <li>• Niveles y grupos que atiende</li> <li>• Participación en comités de trabajo</li> <li>• Coordinadores de asignatura</li> <li>• Profesor de enlace</li> <li>• Consejeros</li> <li>• Alumnos monitores</li> </ul>                                   |
| Desarrollo de los Contenidos                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en las necesidades básicas de aprendizaje               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura</li> <li>• Escritura</li> <li>• Expresión oral</li> <li>• Habilidades y destrezas</li> <li>• Actitudes y valores</li> </ul> </li> <li>• Contenidos actualizados</li> <li>• Coherencias y secuencias</li> </ul> |

FUENTE Aporte del Grupo

Aunque la supervisión del currículo es un proceso continuo y dinámico, el establecimiento de un adecuado cronograma de supervisión podrá aportar información sobre logros parciales del proceso como los siguientes

- Rendimiento de los alumnos por trimestre
- Índices bimestrales de fracaso, repitencia y deserción
- Apreciación de la labor realizada por los docentes
- Actividades realizadas por los docentes
- Actividades realizadas por los diversos comités
- Avances logrados en el desarrollo de los programas

En la labor de supervisión del currículo el director utilizará diversas técnicas y recursos

De manera muy generalizada, podemos señalar algunos procedimientos y técnicas prácticas que debe considerar el director del centro educativo, tanto en la ejecución como en la evaluación del currículo, los cuales permitirán orientar al director con respecto al avance y logro del trabajo propuesto

### **PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS**

- Aplicación de pruebas anuales de conocimientos
- Revisión de los textos que se utilizan.
- Conversaciones con docentes y alumnos
- Aplicación de encuestas sobre objetivos propuestos y objetivos logrados
- Aplicación de instrumentos evaluativos como inventarios de habilidades, actitudes y destrezas logrados en la asignaturas
- Observación directa del comportamiento del alumno
- Elaboración de registros que evidencien la participación del alumno en las actividades escolares y comunitarias

Es de gran importancia para el director del centro determinar el logro de los resultados esperados tanto para los alumnos, como para el docente y del proceso curricular

Los resultados de la aplicación del currículo lo presentamos en el siguiente Diagrama

**DIAGRAMA N° 6**  
**RESULTADOS ESPERADOS CON UNA**  
**ADECUADA SUPERVISIÓN DEL CURRÍCULO**

| <b>EN EL ALUMNO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>EN EL PROFESOR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>COMO RESULTADO EN EL PROCESO CURRICULAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en el rendimiento académico</li> <li>• Disminución en el índice de repitencia, fracaso y deserción</li> <li>• Aprendizajes significativos y pertinentes</li> <li>• Logro de conocimientos teóricos, hechos y destrezas en la utilización de diferentes formas de lenguaje</li> <li>• Desarrollo de valores y actitud positiva</li> <li>• Dominio y facilidad en la comunicación escrita en forma cotidiana, científica y literaria.</li> <li>• Aumento en el desarrollo de la creatividad y desarrollo pensamiento crítico</li> <li>• Un alumno más comprometido en su aprendizaje.</li> <li>• Reforzamiento del autoconcepto</li> <li>• Fortalecimiento de la relación alumno-alumno, alumno-profesor</li> <li>• Mayor adaptación hacia el trabajo en grupo</li> <li>• Fomento del hábito de la lectura.</li> <li>• Actitud positiva hacia la</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor conducción didáctica</li> <li>• Docentes más comprometidos con su trabajo</li> <li>• Actitud positiva hacia la actualización permanente</li> <li>• Utilización de métodos y técnicas activas de enseñanza.</li> <li>• Utilización de medios y recursos pertinentes a la asignatura</li> <li>• Fortalecimiento de la relación profesor-alumno</li> <li>• Mayor iniciativa y creatividad.</li> <li>• Adecuado uso de textos como recurso</li> <li>• Mayor comunicación profesor-director</li> <li>• Mayor adecuación del currículo a una realidad concreta.</li> <li>• Mayor responsabilidad y ética</li> <li>• Mayor profesionalización docente</li> <li>• Mayor relación entre teoría y práctica en la organización y planeamiento de los contenidos curriculares</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de la calidad de la enseñanza.</li> <li>• Programas de estudios retroalimentados</li> <li>• Instrumentos de evaluación validados.</li> <li>• Gestión directiva más eficiente</li> <li>• Fortalecimiento de la comunicación y relaciones humanas en el centro educativo</li> <li>• Fortalecimiento de la relación escuela-comunidad</li> <li>• Proceso de enseñanza-aprendizaje activo y participativo</li> <li>• Mayor compromiso del director como responsable de la supervisión del currículo</li> </ul> |

| EN EL ALUMNO                                                                          | EN EL PROFESOR | COMO RESULTADO EN EL PROCESO CURRICULAR |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------|
| investigación<br>• Mayor integración y participación en grupo y actividades escolares |                |                                         |

Dentro de la administración del centro educativo la supervisión del currículo desempeña un rol preponderante sino imprescindible, para que realmente la escuela cumpla su misión de formación humana y de constituirse en un verdadero sitio de aprendizaje, es decir, en un lugar para aprender

### **7. Control y Evaluación**

El control es una de las actividades más importantes durante el proceso de la gestión administrativa , ejercido a través de la observación directa y la supervisión misma del desarrollo de las tareas El control permite tomar decisiones correctivas ya sea para rectificar o intensificar el trabajo o simplemente llenar vacíos teniendo siempre presente el programa

El control será un instrumento de evaluación, entendiéndolo como el registro de una información, la verificación del cumplimiento de las acciones programadas y la ejecución de lo propuesto (PEÑATE ET AL , 1995 107 - 110 , ROMERO DÍAZ, 1990 75)

En relación con su extensión el control puede referirse a actividades, personas, recursos y demás elementos sujetos a programación y planeamiento

El control proporciona datos, informes, estadísticas, recogidas a través de instrumentos de registros y una comunicación oportuna a través de los canales previstos en la estructura orgánica

El control culmina en la interpretación de los hechos por el director, en las decisiones correspondientes y en la propia actuación para regular el funcionamiento de la institución

Además una gestión eficiente deberá promover mecanismos de autogestión en el centro escolar

## **6. Mecanismos de autogestión**

Si bien es cierto que los centros educativos reciben las partidas de la Ley 13 para el funcionamiento institucional, en la mayoría de los casos estas no son suficiente para atender las necesidades de infraestructura, equipo, mobiliario y personal requerido para realizar diferentes tareas en la institución

Ante las razones expuestas los directores deberán autogestionar apoyos a través de la presentación de proyectos o solicitudes a organismos nacionales e internacionales, empresa privada, a clubes cívicos, cooperativas, etc

Otra forma de autogestión en los institutos profesionales y técnicos lo constituyen los talleres de forjadura, ebanistería, mecánica, etc.

En otros casos se pueden percibir ingresos a través de proyectos agropecuarios tales como Proyectos de siembra de arroz, hortalizas, maíz, ganado porcino y vacuno , proyectos avícolas

Entre las organizaciones e instituciones que pueden ofrecer apoyo a los centros educativos tenemos los siguientes

- Asociación de Padres de Familia
- Clubes Cívicos (Club de Leones, Club Rotario, Club 20-30)
- Cooperativas
- Fondo de Emergencia Social
- Partidas Circulares
- Embajadas

Otro mecanismo de autogestión es solicitar apoyo a instituciones gubernamentales tales como

- |                       |                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------|
| • Ministerio de Salud | • Ministerio de Desarrollo Agropecuario |
| • IFARHU              | • Ministerio de Obras Públicas          |
| • INAFORP             | • IDAAN                                 |
| • IRHE                | • INTEL                                 |

De igual manera se puede gestionar apoyo entre los centros educativos facilitando algunos servicios a bajo costo, por ejemplo Buses para transportar estudiantes, reparación de equipo y mobiliario, mano de obra por parte de estudiantes graduandos en su período de práctica profesional

**ANEXO N° 1**

## RESULTADO DE LA ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS

La encuesta aplicada a los directivos de los cinco colegios investigados mostró los siguientes resultados. Los presentamos en tablas por pregunta

### CUADRO I

#### PREGUNTA N° 1: FORMACIÓN PROFESIONAL DEL DIRECTOR. SEGÚN CENTRO INVESTIGADO.

| Formación Profesional         | Cantidad | Porcentaje |
|-------------------------------|----------|------------|
| Profesor de Segunda Enseñanza | 5        | 100%       |
| Profesor de Educación Técnica | 1        | 20%        |
| Estudios de Post - Grado      | 3        | 60%        |
| Estudio de Maestría           | 2        | 40%        |

### CUADRO II

#### PREGUNTA N° 2: RESPUESTAS DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LA EXISTENCIA DEL PLAN INSTITUCIONAL EN SUS COLEGIOS.

| Respuestas   | Colegios | Inst.<br>Urracá | L.P.T.V. | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | L.P.T.L.P. | Total    |            |
|--------------|----------|-----------------|----------|--------------------|-----------------------|------------|----------|------------|
|              |          |                 |          |                    |                       |            | N°       | %          |
| SI           |          | 1               | -        | -                  | -                     | 1          | 2        | 40         |
| NO           |          | -               | 1        | 1                  | 1                     | -          | 3        | 60         |
| <b>Total</b> |          | <b>1</b>        | <b>1</b> | <b>1</b>           | <b>1</b>              | <b>1</b>   | <b>5</b> | <b>100</b> |

**CUADRO III****PREGUNTA N° 3 : MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.**

| <b>Colegios</b>    | <b>Misión</b>                                                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Instituto Urracá   | Garantizar la continuidad de estudio a los jóvenes de III y VI Año                 |
| IPTV               | Formar profesionales del área Industrial y Educación para el Hogar                 |
| Normal Superior    | Formar maestros de Enseñanza Primaria a nivel superior                             |
| Bonifacio Alvarado | Formar estudiantes para que continúen estudios o se integren al trabajo productivo |
| IPTLP              | Formar profesionales en el área Industrial                                         |

**CUADRO IV****PREGUNTA N° 4 : OBJETIVOS Y METAS QUE PERSIGUE.**

| <b>Colegios</b>    | <b>Objetivos</b>                                                                                                          |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instituto Urracá   | Formar integralmente a los estudiantes en tres modalidades B Ciencias, B Letras y B. Comercio                             |
| IPTV               | Capacitar al joven profesional en profesiones que le permitan crear empresas de autogestión                               |
| Normal Superior    | Formación integral del maestro.                                                                                           |
| Bonifacio Alvarado | Formación de Bachilleres en Letras, Ciencias y Comercio                                                                   |
| IPTLP              | Parar la migración hacia centros urbanos<br>Eliminar cinturones de pobreza.<br>Formar profesionales en el área industrial |

**CUADRO V**

**PREGUNTA N° 5: ¿ CUÁL ES LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SU INSTITUCIÓN. ANEXE EL ORGANIGRAMA. SI LO TIENE. NO FUÉ CONTESTADA**

**CUADRO VI**

**PREGUNTA N° 6: NÚMERO DE REUNIONES QUE REALIZA ANUALMENTE CON EL PERSONAL.**

| <b>Colegios</b>        | <b>Inst. Urracá</b> | <b>IPTV</b> | <b>Normal Superior</b> | <b>Bonifacio Alvarado</b> | <b>IP TLP</b> | <b><math>\bar{x}</math></b> |
|------------------------|---------------------|-------------|------------------------|---------------------------|---------------|-----------------------------|
| <b>Tipo de Reunión</b> |                     |             |                        |                           |               |                             |
| Con los Departamentos  | 5                   | 4           | 4                      | 4                         | 3             | 4                           |
| Con los Consejeros     | 9                   | 5           | 7                      | 5                         | 4             | 6                           |
| Por Nivel              | 5                   | 2           | 4                      | 2                         | 2             | 3                           |
| Por Comisiones         | 5                   | 4           | 6                      | 3                         | 2             | 4                           |
| Consejos.              | 3                   | 2           | 2                      | 1                         | 2             | 2                           |

**CUADRO VII**

**PREGUNTA N°7: MECANISMOS DE SUPERVISIÓN A NIVEL DEL CENTRO.**

| <b>Colegios</b>                         | <b>Inst. Urracá</b> | <b>IPTV</b> | <b>Normal Superior</b> | <b>Bonifacio Alvarado</b> | <b>IP TLP</b> | <b>Total</b> |          |
|-----------------------------------------|---------------------|-------------|------------------------|---------------------------|---------------|--------------|----------|
|                                         |                     |             |                        |                           |               | <b>N°</b>    | <b>%</b> |
| Revisión de Planes                      | 1                   | 1           | 1                      | 1                         | 1             | 5            | 100      |
| Registro de Asistencia y Calificaciones | 1                   | 1           | 1                      | 1                         | 1             | 5            | 100      |
| Visitas al aula.                        | 1                   | -           | 1                      | -                         | -             | 2            | 40       |
| Informe de Actividades.                 | 1                   | -           | 1                      | -                         | -             | 2            | 40       |
| Informe de Reuniones                    | -                   | -           | 1                      | -                         | -             | 1            | 20       |

**CUADRO VIII**

**PREGUNTA N° 8 : POLÍTICAS QUE SE REALIZAN EN EL CENTRO ESCOLAR.**

| Políticas                    | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Total |     |
|------------------------------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|-------|-----|
|                              |          |              |      |                 |                    |       | N°    | %   |
| Inducción de nuevos docentes |          | 1            | -    | -               | -                  | -     | 1     | 20  |
| Evaluación del desempeño     |          | 1            | 1    | 1               | 1                  | 1     | 5     | 100 |
| Capacitación                 |          | 1            | 1    | 1               | -                  | -     | 3     | 60  |

**CUADRO IX**

**PREGUNTA N°9 : ¿EXISTE MOTIVACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL PARA REALIZAR SU TRABAJO ?**

| Respuesta | Cantidad | %   |
|-----------|----------|-----|
| SI        | 5        | 100 |
| NO        | -        | 0   |

**CUADRO X**

**PREGUNTA N°10 : RELACIONES HUMANAS EN EL CENTRO ESCOLAR.**

| Tipo de Relación | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Total |    |
|------------------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|-------|----|
|                  |          |              |      |                 |                    |       | N°    | %  |
| Buenas           |          | 1            | 1    | 1               | 1                  | -     | 4     | 80 |
| Regulares        |          | -            | -    | -               | -                  | 1     | 1     | 20 |
| Malas            |          | -            | -    | -               | -                  | -     | -     | -  |

**CUADRO XI**

**PREGUNTA N° 11 : RELACIONES PERSONALES CON LOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS.**

| Tipo de Relación | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Total |    |
|------------------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|-------|----|
|                  |          |              |      |                 |                    |       | N°    | %  |
| Afectuosas       |          | -            | 1    | 1               | -                  | -     | 2     | 40 |
| Cordiales        |          | 1            | -    | -               | 1                  | -     | 2     | 40 |
| Normales         |          | -            | -    | -               | -                  | 1     | 1     | 20 |

**CUADRO XII**

**PREGUNTA N° 12 : ¿PARTICIPA EL DOCENTE EN LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL DE CENTRO ?.**

| Respuestas | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Total |     |
|------------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|-------|-----|
|            |          |              |      |                 |                    |       | N°    | %   |
| SI         |          | 1            | 1    | 1               | 1                  | 1     | 5     | 100 |
| NO         |          | -            | -    | -               | -                  | -     | -     | -   |

**CUADRO XIII**

**PREGUNTA N° 13 : INNOVACIONES Y CAMBIOS PEDAGÓGICOS INTRODUCIDOS EN LA INSTITUCIÓN.**

| Colegio            | Innovación                                   |
|--------------------|----------------------------------------------|
| Instituto Urracá.  | Actualización a la Biblioteca.               |
| IPTV               | Se trabaja por proyectos en el área técnica. |
| Normal Superior    | Capacitación al Docente.                     |
| Bonifacio Alvarado | Taller de Forja y Soldadura.                 |
| IPTLP              | Laboratorios Especializados                  |

**CUADRO XIV**

**PREGUNTA N° 14 : ¿REALIZA EVALUACIONES INSTITUCIONALES ?.**

| Respuestas | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP | Total |    |
|------------|----------|-----------------|------|--------------------|-----------------------|-------|-------|----|
|            |          |                 |      |                    |                       |       | Nº    | %  |
| SI         |          | 1               | 1    | 1                  | -                     | -     | 3     | 60 |
| NO         |          | -               | -    | -                  | 1                     | 1     | 2     | 40 |

**CUADRO XV**

**PREGUNTA N°15 : PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LAS ACTIVIDADES ESCOLARES.**

| M. Comunicación                                | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP | Total |     |
|------------------------------------------------|----------|-----------------|------|--------------------|-----------------------|-------|-------|-----|
|                                                |          |                 |      |                    |                       |       | Nº    | %   |
| Aportes Económicos                             |          | 1               | 1    | 1                  | 1                     | 1     | 5     | 100 |
| Aporte de Ideas                                |          | 1               | -    | -                  | -                     | 1     | 2     | 40  |
| Ayuda a solucionar<br>problemas de rendimiento |          | 1               | 1    | 1                  | 1                     | 1     | 5     | 100 |

## RESULTADO DE LA ENCUESTA APLICADA A DOCENTES

A continuación los datos que arrojó el cuestionario aplicado a los docentes en las cinco instituciones educativas investigadas

### CUADRO I

#### PREGUNTA N° 1 : FORMACIÓN ACADÉMICA DEL PERSONAL DOCENTE EN LOS COLEGIOS MEDIOS INVESTIGADOS. PROVINCIA DE VERAGUAS, 1996.

| Colegios<br>Formación Académica | Inst.<br>Urracá | IPTV      | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP     | Total      |            |
|---------------------------------|-----------------|-----------|--------------------|-----------------------|-----------|------------|------------|
|                                 |                 |           |                    |                       |           | N°         | %          |
| Prof Educación Básica           | 2               | -         | 15                 | 13                    | 10        | 45         | 45         |
| Prof Segunda Enseñanza          | 23              | -         | -                  | 2                     | 5         | 30         | 30         |
| Prof Técnica Profesional        | -               | 18        | -                  | -                     | -         | 18         | 18         |
| Post - Grado                    | -               | 1         | 4                  | -                     | -         | 5          | 5          |
| Maestría                        | -               | 1         | 1                  | -                     | -         | 2          | 2          |
| <b>TOTALES</b>                  | <b>25</b>       | <b>20</b> | <b>20</b>          | <b>15</b>             | <b>15</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

### CUADRO II

#### PREGUNTA N° 2 : CONOCIMIENTO DEL PLAN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO.

| Respuestas   | Colegios | Inst.<br>Urracá | LP.T.V.   | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | LP.T.L.P. | Total      |            |
|--------------|----------|-----------------|-----------|--------------------|-----------------------|-----------|------------|------------|
|              |          |                 |           |                    |                       |           | N°         | %          |
| SI           |          | 28              | -         | -                  | -                     | 14        | 42         | 42         |
| NO           |          | 2               | 20        | 20                 | 15                    | 1         | 58         | 58         |
| <b>Total</b> |          | <b>30</b>       | <b>20</b> | <b>20</b>          | <b>15</b>             | <b>15</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

**CUADRO III**  
**PREGUNTA N°3 : MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN QUE TRABAJA.**

| Colegios            | Misión | Misión                                                                        | Totales    |            |
|---------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
|                     |        |                                                                               | N°         | %          |
| Instituto Urracá.   |        | Garantizar la continuidad de los estudios e integrarlos al proceso productivo | 30         | 100        |
| IPTV                |        | Formar profesionales en el área industrial y Educación para el Hogar.         | 20         | 100        |
| Normal Superior     |        | Formar a los futuros maestros panameños                                       | 20         | 100        |
| Bonifacio Alvarado. |        | Formar estudiantes para continuar estudios y trabajar en labores productivas  | 15         | 100        |
| IPTLP               |        | Formar profesionales en el área industrial                                    | 15         | 100        |
| <b>TOTALES</b>      |        |                                                                               | <b>100</b> | <b>100</b> |

**CUADRO IV**

**PREGUNTA N° 4 : METAS Y OBJETIVOS GENERALES QUE PERSIGUE LA INSTITUCIÓN EN QUE TRABAJA, POR INSTITUCIÓN Y NÚMERO DE DOCENTES ENCUESTADOS.**

| Metas y Objetivos                                    | Colegios | Inst.  | IPT | Normal   | Bonifacio | IPTLP | Totales  |     |     |
|------------------------------------------------------|----------|--------|-----|----------|-----------|-------|----------|-----|-----|
|                                                      | Urracá   | Urracá | V   | Superior | Alvarado  |       | Cantidad | N°  | %   |
| 1. Formar integralmente a los estudiantes            |          | 30     | 20  | 20       | 15        | 15    | 100      | 100 | 100 |
| 2. Formar estudiantes en el área técnico industrial. |          | -      | 20  | -        | -         | 15    | 35       | 35  | 100 |
| 3. Formar integralmente al maestro                   |          | -      | -   | 20       | -         | -     | 20       | 20  | 100 |
| 4. Formar bachilleres en Letras, Ciencias y Comercio |          | 30     | -   | -        | 30        | -     | 60       | 60  | 100 |

**CUADRO V**  
**PREGUNTA N° 5 : ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

| Colegios           | Estilo | Democrático |              | Indiferente |           | Autoritario |              | No Contestaron |             | Totales    |            |
|--------------------|--------|-------------|--------------|-------------|-----------|-------------|--------------|----------------|-------------|------------|------------|
|                    |        | N°          | %            | N°          | %         | N°          | %            | N°             | %           | N°         | %          |
| Instituto Urracá   |        | 23          | 76.70        | 3           | 10        | 4           | 13.30        | -              | -           | 30         | 100        |
| IPTV               |        | 16          | 80           | 2           | 10        | 2           | 10           | -              | -           | 20         | 100        |
| Normal Superior    |        | 7           | 35           | 11          | 55        | 2           | 10           | -              | -           | 20         | 100        |
| Bonifacio Alvarado |        | 6           | 40           | 5           | 33.33     | 3           | 20           | 1              | 6.67        | 15         | 100        |
| IPTLP              |        | 7           | 46.67        | 4           | 26.66     | 3           | 20           | 1              | 6.67        | 15         | 100        |
| <b>TOTALES</b>     |        | <b>59</b>   | <b>55.67</b> | <b>25</b>   | <b>27</b> | <b>14</b>   | <b>14.66</b> | <b>2</b>       | <b>2.67</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

**CUADRO VI**  
**PREGUNTA N° 6 : CANTIDAD DE REUNIONES MENSUALES SEGÚN INSTITUCIÓN ESCOLAR Y TIPO DE REUNIÓN.**

| Colegio            | Tipo de Reunión | Depto. |           |              | Consejeros |           |              | Comité |           |              | Nivel     |              |   | Consejos  |              |   |
|--------------------|-----------------|--------|-----------|--------------|------------|-----------|--------------|--------|-----------|--------------|-----------|--------------|---|-----------|--------------|---|
|                    |                 | 1      | 2         | %            | 1          | 2         | %            | 1      | 2         | %            | 1         | 2            | % | 1         | 2            | % |
| Instituto Urracá   |                 | -      | 30        | 100          | -          | 22        | 73.33        | -      | 27        | 90           | 29        | 96.66        | - | 30        | 100          | - |
| IPTV               |                 | -      | 20        | 100          | -          | 13        | 65           | -      | 16        | 80           | 18        | 90           | - | 19        | 85           | - |
| Normal Superior    |                 | -      | 20        | 100          | -          | 14        | 70           | -      | 15        | 75           | 17        | 85           | - | 18        | 90           | - |
| Bonifacio Alvarado |                 | -      | 12        | 80           | -          | 8         | 53.33        | -      | 11        | 73.33        | 15        | 100          | - | 12        | 80           | - |
| IPTLP              |                 | -      | 14        | 93.33        | -          | 9         | 60.00        | -      | 12        | 80           | 12        | 80           | - | 13        | 80.66        | - |
| <b>TOTALES</b>     |                 | -      | <b>96</b> | <b>94.66</b> | -          | <b>66</b> | <b>64.33</b> | -      | <b>81</b> | <b>79.66</b> | <b>91</b> | <b>90.53</b> | - | <b>92</b> | <b>90.53</b> | - |

**CUADRO VII**

**PREGUNTA N° 7: MECANISMOS DE SUPERVISIÓN A NIVEL DE CENTRO EDUCATIVO.**

| Mecanismo                               | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Total |     |
|-----------------------------------------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|-------|-----|
|                                         |          |              |      |                 |                    |       | N°    | %   |
| Revisión de Planes                      |          | 30           | 20   | 20              | 15                 | 15    | 100   | 100 |
| Registro de Asistencia y Calificaciones |          | 30           | 16   | 20              | 15                 | 5     | 96    | 96  |
| Visitas al aula                         |          | 20           | 8    | 10              | 3                  | 6     | 47    | 47  |
| Informes de Actividades                 |          | 15           | 6    | 8               | 2                  | 4     | 35    | 35  |
| Informe de Reuniones                    |          | 7            | -    | 5               | -                  | 12    | 12    | 12  |
| Otros (Rondas por los Pasillos)         |          | 2            | -    | 2               | -                  | -     | 4     | 4   |

**CUADRO VIII**

**PREGUNTA N° 8: ACTIVIDADES EN QUE HA PARTICIPADO.**

| Mecanismo                    | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Total |    |
|------------------------------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|-------|----|
|                              |          |              |      |                 |                    |       | N°    | %  |
| Inducción a nuevos Docentes. |          | 10           | 5    | 2               | 3                  | -     | 20    | 20 |
| Evaluación del Desempeño     |          | 25           | 18   | 17              | 13                 | 7     | 80    | 80 |
| Capacitación                 |          | 30           | 19   | 20              | 12                 | 13    | 94    | 94 |

**CUADRO IX**

**PREGUNTA N° 9 : RELACIONES HUMANAS EN LA INSTITUCIÓN .**

| Tipos de Relaciones | Colegios | Inst. Urracá | IPTV      | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP     | Totales    |            |
|---------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|--------------------|-----------|------------|------------|
|                     |          |              |           |                 |                    |           | N°         | %          |
| Buenas              |          | 17           | 15        | 13              | 6                  | 7         | 58         | 58         |
| Regulares           |          | 10           | 5         | 4               | 5                  | 4         | 28         | 28         |
| Dificiles           |          | 3            | -         | 3               | 4                  | 4         | 14         | 14         |
| <b>TOTALES</b>      |          | <b>23</b>    | <b>20</b> | <b>20</b>       | <b>15</b>          | <b>15</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

**CUADRO X**

**PREGUNTA N°10 : RELACIONES PERSONALES DEL DIRECTOR CON LOS DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

| Tipos de Relación | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Totales        |            |
|-------------------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|----------------|------------|
|                   |          |              |      |                 |                    |       | N°             | %          |
| Afectuosas        |          | -            | 6    | 2               | 2                  | -     | 10             | 10         |
| Cordiales         |          | 17           | 5    | 6               | 3                  | 1     | 32             | 32         |
| Normales          |          | 13           | 9    | 12              | 10                 | 12    | 56             | 56         |
| No Contestaron    |          | -            | -    | -               | -                  | 2     | 2              | 2          |
|                   |          |              |      |                 |                    |       | <b>TOTALES</b> | <b>100</b> |
|                   |          |              |      |                 |                    |       |                | <b>100</b> |

**CUADRO XI**

**PREGUNTA N° 11 : PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.**

| Opciones.      | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP | Totales    |            |
|----------------|----------|-----------------|------|--------------------|-----------------------|-------|------------|------------|
|                |          |                 |      |                    |                       |       | N°         | %          |
| SI             |          | 18              | 5    | 6                  | 4                     | 3     | 36         | 36         |
| NO             |          | 12              | 15   | 14                 | 11                    | 10    | 62         | 62         |
| No Contestaron |          | -               | -    | -                  | -                     | 2     | 2          | 2          |
| <b>TOTALES</b> |          |                 |      |                    |                       |       | <b>100</b> | <b>100</b> |

**CUADRO XII**

**PREGUNTA N° 12 : INNOVACIONES O CAMBIOS PEDAGÓGICOS  
INTRODUCIDOS EN LA INSTITUCIÓN.**

| Innovación.                     | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP | Totales |    |
|---------------------------------|----------|-----------------|------|--------------------|-----------------------|-------|---------|----|
|                                 |          |                 |      |                    |                       |       | N°      | %  |
| Informática                     |          | 30              | 20   | 14                 | -                     | -     | 64      | 64 |
| Ninguno                         |          | -               | -    | 5                  | 10                    | 9     | 24      | 24 |
| No Contestaron<br>Adecuadamente |          | -               | -    | 1                  | 5                     | 6     | 12      | 12 |

**CUADRO XIII**

**PREGUNTA N° 13 : MOTIVACIÓN PARA PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN  
LAS ACTIVIDADES DE LA ESCUELA.**

| Opciones. | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP | Totales |    |
|-----------|----------|-----------------|------|--------------------|-----------------------|-------|---------|----|
|           |          |                 |      |                    |                       |       | N°      | %  |
| SI        |          | 18              | 10   | 7                  | 4                     | 3     | 42      | 42 |
| NO        |          | 12              | 10   | 13                 | 11                    | 12    | 58      | 58 |

**CUADRO XIV**

**PREGUNTA N° 14 : REALIZACIÓN DE EVALUACIONES INSTITUCIONALES.**

| Respuestas | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Total |    |
|------------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|-------|----|
|            |          |              |      |                 |                    |       | N°    | %  |
| SI         |          | 1            | 1    | 1               | -                  | -     | 3     | 60 |
| NO         |          | -            | -    | -               | 1                  | 1     | 2     | 40 |

**CUADRO XV**

**PREGUNTA N°15 : PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LAS ACTIVIDADES ESCOLARES.**

| M. Comunicación                             | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Total |     |
|---------------------------------------------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|-------|-----|
|                                             |          |              |      |                 |                    |       | N°    | %   |
| Aportes Económicos                          |          | 1            | 1    | 1               | 1                  | 1     | 5     | 100 |
| Aporte de Ideas                             |          | 1            | -    | -               | -                  | 1     | 2     | 40  |
| Ayuda a solucionar problemas de rendimiento |          | 1            | 1    | 1               | 1                  | 1     | 5     | 100 |

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL**

**ADMINISTRATIVO**

**CUADRO I**

**PREGUNTA N°1 : MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN QUE TRABAJA.**

| Misión.                                              | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV     | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP    | Totales   |            |
|------------------------------------------------------|----------|-----------------|----------|--------------------|-----------------------|----------|-----------|------------|
|                                                      |          |                 |          |                    |                       |          | N°        | %          |
| Formar bachilleres en Letras,<br>Ciencias y Comercio |          | 10              | -        | -                  | 7                     | -        | 17        | 100        |
| Formar profesionales en el<br>área técnica           |          | -               | 6        | -                  | -                     | 2        | 8         | 100        |
| Formar maestros                                      |          | -               | -        | 10                 | -                     | -        | 10        | 100        |
| <b>TOTALES</b>                                       |          | <b>10</b>       | <b>6</b> | <b>10</b>          | <b>7</b>              | <b>2</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

**CUADRO II**

**PREGUNTA N° 2 : RESPUESTAS DE LOS ADMINISTRATIVOS EN  
RELACIÓN AL CONOCIMIENTO DEL PLAN  
INSTITUCIONAL DEL COLEGIO.**

| Respuestas   | Colegios | Inst.<br>Urracá | LP.T.V.  | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | LP.T.L.P. | Total     |            |
|--------------|----------|-----------------|----------|--------------------|-----------------------|-----------|-----------|------------|
|              |          |                 |          |                    |                       |           | N°        | %          |
| SI           |          | 9               | -        | -                  | -                     | 2         | 11        | 31         |
| NO           |          | 1               | 6        | 10                 | 7                     | -         | 24        | 69         |
| <b>Total</b> |          | <b>10</b>       | <b>6</b> | <b>10</b>          | <b>7</b>              | <b>2</b>  | <b>35</b> | <b>100</b> |

**CUADRO III**

**PREGUNTA N° 3 : REALIZACIÓN DE REUNIONES EN EL DEPARTAMENTO.**

| Opciones.      | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV     | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP    | Totales   |            |
|----------------|----------|-----------------|----------|--------------------|-----------------------|----------|-----------|------------|
|                |          |                 |          |                    |                       |          | N°        | %          |
| SI             |          | 10              | 4        | 5                  | 1                     | -        | 20        | 57 14      |
| NO             |          | -               | 2        | 3                  | 4                     | 1        | 10        | 28 57      |
| No Contestaron |          | -               | -        | 2                  | 2                     | 1        | 5         | 14 29      |
| <b>TOTALES</b> |          | <b>10</b>       | <b>6</b> | <b>10</b>          | <b>7</b>              | <b>2</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

**CUADRO IV**

**PREGUNTA N° 4 : ACTIVIDADES EN LAS QUE PARTICIPAN.**

| Actividades.                   | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV     | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP    | Totales   |            |
|--------------------------------|----------|-----------------|----------|--------------------|-----------------------|----------|-----------|------------|
|                                |          |                 |          |                    |                       |          | N°        | %          |
| Orientación a empleados nuevos |          | 2               | -        | 3                  | 0-                    | -        | 5         | 14 28      |
| Evaluación de su trabajo       |          | 3               | 2        | 4                  | 3                     | -        | 12        | 34 29      |
| Capacitación.                  |          | 5               | 4        | 3                  | 4                     | 2        | 18        | 51 43      |
| <b>TOTALES</b>                 |          | <b>10</b>       | <b>6</b> | <b>10</b>          | <b>7</b>              | <b>2</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

**CUADRO V**

**PREGUNTA N° 5 : MANERA COMO EL DIRECTOR SUPERVISA SU TRABAJO.**

| Formas de Sup.       | Colegios | Inst. Urracá | IPTV     | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP    | Totales   |            |
|----------------------|----------|--------------|----------|-----------------|--------------------|----------|-----------|------------|
|                      |          |              |          |                 |                    |          | N°        | %          |
| Visitas diarias      |          | 6            | 1        | 5               | -                  | -        | 12        | 34 29      |
| Al firmar documentos |          | 4            | 3        | 5               | 4                  | 2        | 18        | 51 43      |
| Informes semanales   |          | -            | 2        | -               | -                  | -        | 2         | 5 71       |
| No Contestaron       |          | -            | -        | -               | 3                  | -        | 3         | 8 57       |
| <b>TOTALES</b>       |          | <b>10</b>    | <b>6</b> | <b>10</b>       | <b>7</b>           | <b>2</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

**CUADRO VI**

**PREGUNTA N° 6 : TIPO DE RELACIONES HUMANAS EN LA INSTITUCIÓN.**

| Tipo de Relación | Colegios | Inst. Urracá | IPTV     | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP    | Totales   |            |
|------------------|----------|--------------|----------|-----------------|--------------------|----------|-----------|------------|
|                  |          |              |          |                 |                    |          | N°        | %          |
| Buenas           |          | 6            | 3        | 3               | 1                  | -        | 15        | 37 14      |
| Regulares        |          | 4            | 3        | 3               | 1                  | -        | 11        | 31 43      |
| Dificiles        |          | -            | -        | 3               | 2                  | 2        | 7         | 20 00      |
| No Contestaron   |          | -            | -        | 1               | 3                  | -        | 4         | 11 43      |
| <b>TOTALES</b>   |          | <b>10</b>    | <b>6</b> | <b>10</b>       | <b>7</b>           | <b>2</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

**CUADRO VII**

**PREGUNTA N° 7 : PORCENTAJE DE MOTIVACIÓN EN ACTIVIDADES ESCOLARES.**

| Opciones        | Colegios | Inst. Urracá | IPTV     | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP    | Totales   |            |
|-----------------|----------|--------------|----------|-----------------|--------------------|----------|-----------|------------|
|                 |          |              |          |                 |                    |          | N°        | %          |
| SI              |          | 6            | 3        | 5               | 3                  | 2        | 19        | 54 28      |
| NO              |          | 4            | 3        | 7               | 2                  | -        | 16        | 45 72      |
| No Contestaron. |          | -            | -        | -               | 2                  | -        | 0         | 0 00       |
| <b>TOTALES</b>  |          | <b>10</b>    | <b>6</b> | <b>12</b>       | <b>7</b>           | <b>2</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

**CUADRO VIII**

**PREGUNTA N° 8 : EVALUACIÓN DEL TRABAJO.**

| Opciones        | Colegios | Inst. Urracá | IPTV     | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP    | Totales   |            |
|-----------------|----------|--------------|----------|-----------------|--------------------|----------|-----------|------------|
|                 |          |              |          |                 |                    |          | N°        | %          |
| SI              |          | 6            | 4        | 8               | 2                  | -        | 20        | 57 14      |
| NO              |          | 4            | 1        | 1               | 3                  | 2        | 11        | 31 43      |
| No Contestaron. |          | -            | 1        | 3               | 2                  | -        | 4         | 11 43      |
| <b>TOTALES</b>  |          | <b>10</b>    | <b>6</b> | <b>12</b>       | <b>7</b>           | <b>2</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

**RESULTADO DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A PADRES DE FAMILIA.**

**CUADRO I**

**PREGUNTA N° 1 : RELACIONES INTERPERSONALES DEL DIRECTOR DEL CENTRO ESCOLAR CON LOS PADRES DE FAMILIA.**

| Opciones   | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Totales |       |
|------------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|---------|-------|
|            |          |              |      |                 |                    |       | N°      | %     |
| Buena.     |          | 79           | 41   | 39              | 20                 | 10    | 189     | 36 00 |
| Regular    |          | 101          | 59   | 61              | 75                 | 40    | 336     | 64 00 |
| Deficiente |          | -            | -    | -               | -                  | -     | -       | -     |

**CUADRO II**

**PREGUNTA N° 2 : PROYECCIÓN DEL CENTRO ESCOLAR EN LA COMUNIDAD.**

| Opciones       | Colegios | Inst. Urracá | IPTV       | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP     | Totales    |            |
|----------------|----------|--------------|------------|-----------------|--------------------|-----------|------------|------------|
|                |          |              |            |                 |                    |           | N°         | %          |
| Buena          |          | 156          | 74         | 85              | 73                 | 42        | 430        | 81 90      |
| Regular        |          | 24           | 26         | 15              | 22                 | 8         | 95         | 18 10      |
| Deficiente     |          | -            | -          | -               | -                  | -         | -          | -          |
| <b>TOTALES</b> |          | <b>180</b>   | <b>100</b> | <b>100</b>      | <b>95</b>          | <b>50</b> | <b>525</b> | <b>100</b> |

**CUADRO III**

**PREGUNTA N° 3 : INFORMACIÓN SOBRE EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE SU HIJO.**

| Opciones              | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Totales |    |
|-----------------------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|---------|----|
|                       |          |              |      |                 |                    |       | N°      | %  |
| En el Primer Bimestre |          | 166          | 84   | 89              | 78                 | 24    | 441     | 84 |
| Algunos Bimestres     |          | 14           | 16   | 11              | 17                 | 26    | 84      | 16 |
| Todos los Bimestres   |          | -            | -    | -               | -                  | -     | -       | -  |

**CUADRO IV**

**PREGUNTA N° 4 : ASISTENCIA A REUNIONES EN EL AÑO.**

| Opciones | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Totales |       |
|----------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|---------|-------|
|          |          |              |      |                 |                    |       | N°      | %     |
| Dos      |          | 120          | 95   | 95              | 80                 | 50    | 440     | 41.20 |
| Tres     |          | 98           | 88   | 89              | 87                 | 35    | 387     | 36.24 |
| Cuatro   |          | 100          | 50   | 30              | 40                 | 21    | 241     | 22.56 |
| Más      |          | -            | -    | -               | -                  | -     | -       | -     |

Observación . Los padres eligieron varias opciones

**CUADRO V**

**PREGUNTA N° 5 : PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESCOLARES.**

| Opciones | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Totales |    |
|----------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|---------|----|
|          |          |              |      |                 |                    |       | N°      | %  |
| SI       |          | 57           | 11   | 10              | 10                 | 7     | 95      | 18 |
| NO.      |          | 123          | 89   | 90              | 85                 | 43    | 430     | 82 |

**CUADRO VI**

**PREGUNTA N° 6 : APRECIACIÓN DE LA ATENCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CON EL PÚBLICO.**

| Opciones   | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Totales |    |
|------------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|---------|----|
|            |          |              |      |                 |                    |       | N°      | %  |
| Excelente  |          | -            | -    | -               | -                  | -     | -       | -  |
| Buena      |          | 95           | 55   | 50              | 50                 | 30    | 351     | 67 |
| Regular    |          | 85           | 45   | 50              | 45                 | 20    | 174     | 33 |
| Deficiente |          | -            | -    | -               | -                  | -     | -       | -  |

**CUADRO VII**

**PREGUNTA N° 7 : ¿ CONSIDERA ADECUADA LA EDUCACIÓN QUE RECIBE SU HIJO ?.**

| Opciones | Colegios | Inst. Urracá | IPTV | Normal Superior | Bonifacio Alvarado | IPTLP | Totales |    |
|----------|----------|--------------|------|-----------------|--------------------|-------|---------|----|
|          |          |              |      |                 |                    |       | N°      | %  |
| SI       |          | 100          | 55   | 55              | 46                 | 27    | 283     | 54 |
| NO       |          | 90           | 45   | 45              | 49                 | 23    | 241     | 46 |

**CUADRO VIII****PREGUNTA N° 8 : FORMA COMO APOYA LA LABOR DE LA ESCUELA.**

| Opciones                                                                   | Colegios | Inst.<br>Urracá | IPTV | Normal<br>Superior | Bonifacio<br>Alvarado | IPTLP | Totales |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|------|--------------------|-----------------------|-------|---------|----|
|                                                                            |          |                 |      |                    |                       |       | N°      | %  |
| Con cooperación económica                                                  |          | 174             | 96   | 96                 | 90                    | 46    | 504     | 96 |
| Participa en actividades como ferias y días familiares, verbenas y veladas |          | 160             | 87   | 88                 | 70                    | 30    | 435     | 83 |

## **ANEXO 2**

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN**  
**Y SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN. I.C.A.S.E.**

**Estimado Docente**

Esta guía tiene como propósito obtener información sobre la gestión administrativa del Director en las Escuelas Media de la Provincia de Veraguas. En ellas se tratan temas como la Planeación, Organización, Control, Personal, Relaciones Internstitucionales

Las informaciones que nos proporcionen serán de gran valor para fundamentar nuestra investigación.

Gracias

Centro educativo \_\_\_\_\_  
Asignatura que enseña \_\_\_\_\_  
Años en la institución \_\_\_\_\_  
Marque con una X

**1 Formación académica**

Profesor de Educación Básica \_\_\_\_\_  
Profesor de Segunda Enseñanza \_\_\_\_\_  
Profesor de Educación Técnica \_\_\_\_\_  
Profesional \_\_\_\_\_  
Post grado \_\_\_\_\_  
Maestría \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

**2 Conoce el plan institucional del colegio**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**3 ¿Cuál es la misión de la institución en la que trabaja ?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4 ¿Cuáles son los objetivos y metas generales que persigue la institución en que trabaja ?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5 ¿Cuál es el estilo de gestión directiva del director ?**

Democrático \_\_\_\_\_  
Indiferente \_\_\_\_\_  
Autoritario \_\_\_\_\_

6 ¿Cuántas reuniones se realizan en la institución ?

|                       |       |           |       |
|-----------------------|-------|-----------|-------|
| Con los departamentos | _____ | Por Nivel | _____ |
| Con los Consejeros    | _____ | Consejos  | _____ |
| Con los Comités       | _____ |           |       |

7 ¿Cuáles mecanismos de supervisión se utilizan a nivel del Centro Educativo ?

|                                         |       |
|-----------------------------------------|-------|
| Revisión de Planes                      | _____ |
| Registro de Asistencia y Calificaciones | _____ |
| Visitas al Aula                         | _____ |
| Informe de Actividades                  | _____ |
| Informe de Reuniones                    | _____ |
| Otros                                   | _____ |

8 ¿En cuáles de las siguientes actividades ha participado usted ?

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| Inducción de nuevos docentes | _____ |
| Evaluación del desempeño     | _____ |
| Capacitación                 | _____ |
| Otros                        | _____ |
| Especifique                  | _____ |

9 ¿Cómo considera usted las relaciones humanas en la institución ?

|        |       |           |       |             |       |
|--------|-------|-----------|-------|-------------|-------|
| Buenas | _____ | Regulares | _____ | Deficientes | _____ |
|--------|-------|-----------|-------|-------------|-------|

10 ¿Cómo califica usted las relaciones personales del director con los docentes y personal administrativo ?

|            |       |
|------------|-------|
| Afectuosas | _____ |
| Cordiales  | _____ |
| Normales   | _____ |

11 ¿Participa usted en la toma de decisiones a nivel del Centro Escolar ?

|    |       |    |       |
|----|-------|----|-------|
| SÍ | _____ | NO | _____ |
|----|-------|----|-------|

12 ¿Qué innovaciones y cambios pedagógicos se han introducido en la institución ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13 ¿Se siente usted motivado en participar activamente en las actividades de la escuela ?

|    |       |    |       |
|----|-------|----|-------|
| SÍ | _____ | NO | _____ |
|----|-------|----|-------|

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN**  
**Y SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN. I.C.A.S.E.**

**Personal Administrativo**

Esta guía tiene como propósito obtener información sobre la labor del Director en las Escuelas Media de la Provincia de Veraguas. En ellas se tratan temas como la Planeación, Organización, Control, Personal, Relaciones Interinstitucionales

Las informaciones que nos proporcionen serán de gran valor para fundamentar nuestra investigación

Gracias

Centro Educativo \_\_\_\_\_  
Labor que desempeña \_\_\_\_\_  
Años en la institución \_\_\_\_\_  
Marque con una x

1 Formación académica \_\_\_\_\_

2 Conoce el plan institucional del colegio  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3 ¿Cuál es la misión de la institución en que trabaja ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4 ¿Se realizan reuniones en su departamento ?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5 ¿En cuáles de las siguientes actividades ha participado ?

Orientación a empleados nuevos \_\_\_\_\_

Evaluación de su trabajo \_\_\_\_\_

Capacitación \_\_\_\_\_

6 ¿De qué manera el director supervisa su trabajo ?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

7 ¿Cómo considera usted las relaciones humanas en la institución ?

Buenas \_\_\_\_\_

Regulares \_\_\_\_\_

Deficientes \_\_\_\_\_

8 ¿Se siente usted motivado en participar activamente en las actividades de la escuela ?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

9 ¿Se evalúa su trabajo ?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si contestó sí, Explique como \_\_\_\_\_

10 ¿Cuál es el estilo de liderazgo del director

Democrático \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

Autontario \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN**  
**Y SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN. I.C.A.S.E.**

Estimado señor Director

Esta guía tiene como propósito obtener información sobre la gestión administrativa del Director en los colegios medios de la Provincia de Veraguas. En ellas se tratan temas como la Planeación, Organización, Control, Personal, Relaciones Interinstitucionales

Las informaciones que nos proporcionen serán de gran valor para fundamentar nuestra investigación

Gracias

Centro educativo \_\_\_\_\_

Distrito \_\_\_\_\_

Marque con una x

**1 Formación Profesional del Director**

\_\_\_\_\_ Profesor de Educación Técnica Profesional  
\_\_\_\_\_ Profesor de Segunda Enseñanza  
\_\_\_\_\_ Profesorado Intermedio  
\_\_\_\_\_ Estudios de Postgrado  
\_\_\_\_\_ Maestría  
\_\_\_\_\_ Doctorado  
\_\_\_\_\_ Otro Especifique \_\_\_\_\_

**2 Tiene su colegio un plan institucional**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**3 ¿Cuál es la misión de la institución que dirige ?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4 Objetivos y metas generales que persigue**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5 ¿Cuál es la estructura organizacional de su institución ? Anexe el Organigrama si lo tiene**

**6 ¿Cuántas reuniones realiza anualmente con su personal ?**

Con los departamentos \_\_\_\_\_ Por comisiones \_\_\_\_\_  
Con los consejeros \_\_\_\_\_ Consejos \_\_\_\_\_  
Por nivel \_\_\_\_\_

7 ¿Cuáles mecanismos de supervisión aplica a nivel del centro educativo ?

Revisión de planes \_\_\_\_\_  
 Registro de asistencia y calificaciones \_\_\_\_\_  
 Visitas al aula \_\_\_\_\_  
 Informe de actividades \_\_\_\_\_  
 Informe de reuniones \_\_\_\_\_

8 ¿Qué política de las siguientes realiza usted ?

Inducción de nuevos docentes \_\_\_\_\_ Capacitación \_\_\_\_\_  
 Evaluación del desempeño \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

9 ¿Existe motivación para realizar el trabajo por parte del personal ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10 ¿Cómo considera usted las relaciones humanas en el centro educativo que dirige ?

Buenas \_\_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_\_ Deficientes \_\_\_\_\_

11 ¿Cómo calificaría las relaciones personales con los docentes y personal ?

Afectuosas \_\_\_\_\_  
 Cordiales \_\_\_\_\_  
 Normales \_\_\_\_\_

12 Participa el docente en la toma de decisiones a nivel del centro escolar ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13 ¿Qué innovaciones y cambios pedagógicos se han introducido en la institución ?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

14 ¿Cómo participa la Asociación de Padres de Familia en las actividades escolares ?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN  
Y SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN. I.C.A.S.E.**

Estimado Padre de Familia

Esta guía tiene como propósito obtener información sobre la labor del Director en esta institución, y tu participación como parte de la comunidad educativa

Las informaciones que nos proporcionen serán de gran valor para fundamentar nuestra investigación

1 - ¿Cómo son las relaciones interpersonales del director del centro escolar con los padres de familia ?

Buenas \_\_\_\_\_  
Regulares \_\_\_\_\_  
Deficientes \_\_\_\_\_

2 - ¿Cómo considera la proyección del centro escolar en la comunidad ?

Buenas \_\_\_\_\_  
Regulares \_\_\_\_\_  
Deficientes \_\_\_\_\_

3 - ¿Cuándo recibe información sobre el rendimiento académico de su hijo ?

En el primer bimestre \_\_\_\_\_  
Algunos bimestres \_\_\_\_\_  
Todos los bimestres \_\_\_\_\_

4 - ¿A cuántas reuniones asiste al año ?

Dos \_\_\_\_\_  
Tres \_\_\_\_\_  
Cuatro \_\_\_\_\_  
Más \_\_\_\_\_

5 - ¿Se le toma en cuenta para la planificación de las actividades escolares ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6 - ¿Cómo considera el liderazgo que ejerce el director

Democrático \_\_\_\_\_  
Indiferente \_\_\_\_\_  
Autoritario \_\_\_\_\_

7 - ¿En qué forma apoya la labor de la escuela ?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

8 - ¿Qué sugerencias puede dar para mejorar la educación de su hijo ?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

### **CUESTIONARIO UTILIZADO PARA ENTREVISTAR A LOS DIRECTORES**

- 1 ¿ Dispone su centro educativo de un plan de trabajo institucional ? ¿Por qué ?
- 2 ¿ Cómo participan los docentes, padres de familia y estudiantes, en la elaboración de este plan de trabajo ?
- 3 ¿ Cuáles son las mayores dificultades que ha encontrado con el personal en ejercicio de sus funciones ?
- 4 ¿ Cómo son las relaciones humanas entre el personal de la institución que dirige ?
- 5 ¿Cuál es la política de estímulo al personal que se desarrolla en su institución educativa ?
- 6 ¿ Cuáles son las dificultades que ha encontrado en mayores proporciones en el ejercicio de la supervisión ?
- 7 ¿ Cuáles son los mecanismos de control que ha utilizado en su centro escolar y que le han dado mayor efectividad°?

## **BIBLIOGRAFÍA CITADA**

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

- RUIZ, Luquez **Gerencia para la Calidad, Motivación y Liderazgo.**  
S/F pag 75
- Idem **Página 82**
- PASCUAL, Roberto **La Gerencia Educativa ante las Innovaciones y el Cambio./ Segundo Congreso Mundial Vasco.** Edit Nendarca, 1987 págs 165 - 166
- BARCELO, Gabriel **El Dirigente del Futuro.** Edit Limusa 1991 Pag 166
- PASCUAL, Roberto **Páginas 77-80**
- Idem **Páginas 29-31**
- NASBITT, John y  
ABURDENE, Patricia **Megatendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90.** Edit Norma 1993 pag 203
- AGUERRONDO y Otros **Aporte de las Innovaciones Educativas a un nuevo Proyecto Educativo. M.E. Buenos Aires,**  
Argentina 1990 pág 20
- PEÑATE R , Luzardo y  
SANTIAGOP , Hemel **Administración de Instituciones Educativas desde la Perspectiva del PEI/.Colección Aula Abierta** Edit Magisterio, Bogotá, Colombia 1995 página 107
- MARIÑO, Hernando **Planeación Estratégica de Calidad Total/.** Edit Tercer Mundo, Colombia 1993 páginas 16-21
- HERNÁNDEZ S , Roberto  
y otros **Metodología de la Investigación.** Edit. McGraw Hill México 1944 pág 193.
- MARIÑO, Hernando **Op. Cit. Páginas 29-33**
- CORTÉS, Waldemar **Administración Educativa y Desarrollo Organizacional. (Compilación, Comentarios, Notas)**  
CPEIP Chile 1944 págs 61-62
- PEÑATE R., Luzardo y  
SANTIAGO P , Hemel **Op. Cit. Páginas 103-105**
- GIMENO S , José **La Enseñanza, su Teoría y su Práctica.** Akal Universitaria España. 1989 pág. 25
- PEÑATE R , Luzardo y  
SANTIAGO P , Hemel **Op. Cit. Páginas 107-110**
- ROMERO DÍAZ, Augusto. **Administración de las Instituciones Escolares, Bogotá,**  
Colombia 1990, página 75

## **BIBLIOGRAFÍA GENERAL**

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLARD, Raúl **Gestión Educativa para la Calidad de la Educación, Desafíos, Problemas y Áreas de Acción / 1987**
- ALVARADO, O Otoniel **Supervisión Educativa. Teoría y Práctica. INICE Lima, Perú 1990**
- ANDER Egg, Ezequiel **La Planificación Educativa / Edit Magisterio del Río de la Plata s/f**
- ARBAB, Farzan **Dimensión de la Calidad Total en la Educación s/f Mimio**
- BADARRACCO, Joseph, L Jr y EDLSWORTH, Richard R **El liderazgo y las luchas por la integridad / Trad. Jorge Cárdenas Nannetti Edit Norma, S A. Colombia, 1994 225 págs**
- BARCELO, Gabriel **El dirigente del futuro / Edit Limusa 1991 203 págs**
- BERNAL, Juan Bosco **Directoras y Directores para una gestión renovada de instituciones educativas./ SIMED Costa Rica Proyecto UNESCO/Países bajos s/f 57 págs**
- BENNIS, Warren **Cómo llegar a ser líder / Trad Jorge Cárdenas, Nannetti. Segunda Edición. Editorial Norma, S A. Colombia 1995 190 págs**
- BERRY, H Thomas **Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total /Serie Calidad Total Tomo 3 Edit Mc Graw-Hill, Colombia 1995. 205 págs**
- CAR EDEMIL, Cecilia y otros **Factores que inciden en el mejoramiento de los aprendizajes en educación básica / Estudios Pedagógicos Univ Austral de Valdivia - 1991 154 págs**

- CASTILLO I, Gabriel y  
VARAS S, Patricio** **La identidad de la Escuela / CPEIP Chile 1992 57 págs**  
**La calidad de la Educación en la Escuela./ CPEIP, Chile 1988 39 págs**
- CORTES C, Waldemar** **Administración Educativa y Desarrollo Organizacional. / (Compilación, Comentarios, Notas) CPEIP Chile 1994 96 págs**
- DE CARVALHO, Rubens P** **El Método Fénix. / Cómo sacar a mi Empresa de la Ceniza Edit Norma, Colombia 1992 218 págs**
- DE PUELLES, B Manuel y  
Otros** **Elementos de Administración Educativa Publicaciones del Ministerio de Educación España 1980**
- DRUCKER, Peter F** **La Gerencia./ Edit Norma Sexta edición Colombia. 1992 549 págs**
- ENGLISH, Fenwich, Hill John  
C** **Calidad Total / Edit Edamex, México 1994 158 págs**
- GARCÍA HOZ, Víctor y  
MEDINA Rogelio** **Organización y Gobierno de Centros Educativos / Grupo Editorial Quinto Centenario Bogotá, Colombia, 1988**
- GIMENO SACRISTÁN, José** **La enseñanza, su teoría y su práctica. AKAL Universitaria España 1983**
- HAMMER, Michael y  
CHAMPY, James  
HAMPTON, David R** **Reingeniería / Edit Norma, Colombia, 1994 226 págs**  
**Administración Contemporánea. / Trad Alfredo Díaz Mata. 2da. Edic México Edit. Mc-Graw Hill, 1983 559 págs**
- HARRINGTON, H. J** **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Serie Calidad Total / Tomo 4 Edit Mc Graw-Hill Colombia 1995 309 págs**
- HERNÁNDEZ, S Roberto y  
otros** **Metodología de la Investigación Edit Mc\_Graw Hill Mexico 1994 505 págs**
- ISHIKAWA, Kaoru** **Qué es el Control de Calidad? La Modalidad Japonesa / Editorial Norma, 1995 209 págs.**

- KARLINGER, Tred N **Investigación del Comportamiento.** Tercera edición México editorial Mc Graw Hill Interamericana 1988 Pág 748
- KIRBY, Tess **El Gerente que sí puede /** Trad Margarita Cárdenas Segunda Edic. Edit. Norma, S.A. Colombia, 1994, 201 págs
- LAFOURCADE, Pedro **La Educación en Programas Educativos Centrados en Logros./**Segunda Edic Edit Trillas S A Mexico 1991
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz **Administración /** Trad Maris A Malfarán Edif Mc Graw-Hill Interamericana, S A México, 1990 745 págs
- LEVIN, Jack **Fundamentos de Estadística en la Investigación Social.** Segunda edición México Corporación editora y periodística C A 1979 Págs 365
- MARIÑO, Hernando **Planeación Estratégica de la Calidad Total /** Edit Tercer Mundo Colombia 1993
- MORA, Julia **Perfil de la Supervisión Educativa a Nivel Local en Revista del Convenio Andrés Bello.** Bogotá 1984
- NAISBITTI, John y ABURDENE, Patricia **Mega Tendencia 2000, Diez Nuevos Rumbos para los años 90.** Edit Norma, Colombia 1993 - 302 págs
- ORDOÑEZ, P Carlos **Administración y Desarrollo de Comunidades Educativas.** Colombia Edit Presencia 1995
- PASCUAL, Roberto **La Gerencia Educativa ante las Innovaciones y el Cambio /** Segundo Congreso Mundial Vasco Edit Nenarcea 1987 244 págs
- PETER, Thomas y VATERMAN, Robert **En Busca de la Excelencia./** Grupo Edit Norma Bogotá 1995 340 págs
- STONER, James y WANKEL, Charles **Administración./** Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. Méjico, D F 1989
- TAKY MARAGAÑO **Apuntes sobre currículum.** CPEIP Chile 1994

- TAPSCOTT, Don y  
ART, Caston **Paradigmas Empresariales /** Trad Magaly Bernal O y  
Leonardo Cano Edit Mc Graw-Hill Interamericana,  
S A Bogotá Colombia, 1995 365 págs
- TENTI, Emilio **La Escuela Vacía, Deberes del Estado y  
Responsabilidad de la Sociedad./** Public Buenos Aires,  
UNICEF, Losada 1992
- TORO BALART, Ernesto **Evaluación para la Toma de Decisiones./** CPEIP  
Chile, 1994
- UNESCO / CRESAL **Calidad, Tecnología y Globalización en la Educación  
Superior./** Edit Latinoamericana - Venezuela 1992 524  
págs
- VELASCO B , Carlos y  
CERVELINO B., Antonio **Administración Educacional./** CPEIP Chile 1991 60  
págs.

**DICCIONARIOS**

- GOMEZ DACAL, Gonzalo **Diccionario de Administración Educativa /** Edit Anaya,  
S A España. 1986 736 págs

**TESIS**

- GRIMALDO, Adela y otros **Concepto de 11 Directores de Escuelas Secundarias  
Oficiales en el Área Metropolitana y San Miguelito  
sobre el Nuevo Enfoque de Dirección y Supervisión  
Trabajo de Graduación en la Universidad de Panamá,  
1993**

**REVISTAS**

- La Educación N° 116, pág 629 - 637 Entrevista a Ernesto Echeffelbein Año 1993  
Chile
- Revista Interamericana de Desarrollo Educativo N° 5, 1994, pág 11-43 Chile
- Revista Interamericana de Desarrollo Educativo N° 120 Organización de los Estados  
Americanos N° 120 Año, XXXIX, 1995 págs 101-106 Chile
- Revista Interamericana de Desarrollo Educativo N° 96, Año XXVII 1984 Chile  
Administración de la Educación Benno Sander Págs 49 Chile
- Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, N° 118 Año XXXVIII 1994  
Gestión Educativa y Calidad de Vida Benno Sander Pág 237-261 Chile

- Revista Iberoamericana Nº3 1993 págs Chile

### **BOLETINES**

- Boletín Nº 15 Proyecto Principal de Educación de América Latina y el Caribe, Santiago de Chile Abril 1988 Posiciones en torno a la Calidad de la Educación Pedro Lafourcade, UNESCO Chile
- Boletín Nº 29 Proyecto Principal Orelac 1992 Reflexiones en Torno al Mejoramiento de la Calidad de la Educación Chile
- Boletín Nº 31 Proyecto Principal de Educación. UNESCO 1993

### **DOCUMENTOS**

- República de Argentina, Ministerio de Educación  
AGUERRONDO, Inés, URALDE, Beatriz y WALTHER, Leticia. **Aporte de las innovaciones educativas a un nuevo proyecto educativo.** ME Buenos Aires 1990
- RUÍZ, LUQUEZ **Gerencia para la calidad. Motivación y Liderazgo. Módulos de Educación Programada.** S/F
- República de Panamá. Ministerio de Educación
- Estrategias de Modernización de la Educación hacia el Siglo XXI 1995-2005 Panamá, septiembre 1995
- La Modernización de la Educación Panameña y los Desafíos del Siglo XXI Juan Bosco Bernal 1996
- Cumbre de las Américas Propuesta de Plan de Acción para lograr el Acceso Universal a la Educación. Coordinador Méjico 1996
- UNESCO/CAP Costa Rica 1992  
**Técnicas utilizadas en la ejecución del Plan de Educación. Módulo IV Serie A - 1. OREALC**
- UNESCO/SECAB, Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello S/F Módulo IV Serie B. Formulación, Ejecución y Evaluación de Proyectos Educativos a Nivel Local  
Módulo I Implementación del Plan de Acción  
Módulo VI Serie B<sub>2</sub> Evaluación en Educación.  
Módulo IV Serie A Técnicas utilizadas en la Ejecución  
Módulo III Serie A<sub>1</sub>, A<sub>3</sub> Gestión de Procesos y Recursos de la Educación a Módulo III Serie B<sub>1</sub> nivel local  
Módulo V Serie A<sub>1</sub>, B<sub>3</sub> Capacitación en Servicio

### **LEYES :**

- Ley 47 Orgánica de Educación de 1946, modificada por la ley 34 del 6 de julio de 1995 Ministerio de Educación. Panamá.

- Ley 28 del 1 de agosto de 1997 Ministerio de Educación. Panamá
- Decreto 100 de 14 de febrero de 1957 Ministerio de Educación Panamá

### **CONFERENCIA**

CORNEJO, Miguel Ángel La Gerencia del Cambio y la Competitividad CADE 96  
Panamá