

# Errores Trascendentales que comenten los gerentes y supervisores en el area escolar

## INTRODUCCIÓN

En general, todas las cuestiones planteadas suelen englobarse bajo la generalización genérica de problema. El grado de motivación que tiene una persona depende en buenas medidas de cuáles sean sus características individuales o sus necesidades. Pero, al mismo tiempo, los autores ponen de manifiesto la nada despreciable incidencia de factores externos al individuo tales como el que éste tenga sobre los procesos de toma de decisiones que le afectan, las metas que se le asigne, el entorno de trabajo que le rodea. Todo ello es necesario tratar más detenidamente, aunque la complejidad del problema hace imposible ofrecer soluciones incuestionables.

En el marco de la docencia, la gerencia educativa exige creatividad, análisis y honestidad y un alto grado de conciencia. La docencia educativa no solo se interesa por el futuro, sino por el presente de las organizaciones y especialmente afecta la toma, de decisiones que individualmente tienen consecuencias futuras en el desarrollo de estas.

Los gerentes educativos se apoyan en ciertas estrategias como la planificación estratégica para evaluar los riesgos que deben asumir. Ello le permite comprender mejor los parámetros que utilizan en la toma de decisiones. La función de los administradores en cualquier campo es compleja, en particular la administración educativa se plantea altos niveles de complejidad. En consecuencia, la planificación estratégica como parte de la gerencia educativa proporciona un marco teórico para la visión que existe en la mentalidad de los miembros de la institución, lo que les permite evaluar y analizar las alternativas en el lenguaje común y llegar a las conclusiones, productos del intercambio de opiniones y valores compartidos.

La gerencia educativa según el enfoque actual le preocupa la capacidad de los líderes de dirigir las instituciones educativas, mediante la idea que tienen es de una visión compartida, liberan muchas energías; lo que le permite tomar aire para continuar en la búsqueda de los objetivos institucionales propuestos.

El siglo XXI plantea grandes retos, en tal sentido la modernización de la educación, de igual manera, replantea un nuevo paradigma pedagógico y administrativo de los centros escolares, con el propósito de lograr niveles crecientes de equidad y la calidad de aprendizaje, garantizar calidad de la educación, extender éxito de todos los que aprenden; así como de proporcionar instrumentos de gestión radicalmente diferentes que aseguren la eficacia, eficiencia y desarrollo de los centros educativos. La transformación de los centros escolares en organizaciones que disfruten de una cultura propia, con sentido de misión y visión, con autonomía para administrar sus propios recursos y asumir responsabilidades ante sus clientes es uno de los grandes retos.

En consecuencia la gerencia educativa incorpora los componentes de estudio que promueven el perfil de gerente escolar, el cual debe estar a la par del avance de la ciencia, la tecnología y

las nuevas tendencias pedagógicas administrativas.

- La Dirección Escolar como elemento de liderazgo en la asesoría técnica docente

Los cambios continuos que se producen en la actualidad requieren de un director capaz y consiente de la responsabilidad que le corresponde como sujeto actuante, creativo y transformador de la situación social de la cual es parte, es por ello, que la educación de hoy, debe estar orientada a proporcionar al estudiante las posibilidades que le ayuden a desarrollar la capacidad para percibir, instruir, deducir, pensar, razonar, evaluar y crear comportamientos que lo capacitan para dar respuestas a los problemas que se le presentan.

El aprendizaje, es una realidad permanente en el individuo, es por lo tanto, el fundamento de toda educación, por lo que, la escuela y la familia como institución promotoras del mismo de manera formal, deben promover en los estudiantes la participación activa, ofreciéndoles la oportunidad necesaria para que encuentren y utilicen diversas formas de expresión que le permitan lograr un aprendizaje más efectivo y liderizan mejor a la comunidad educativa.

Es de todos conocidos que el estudiante de cualquier nivel y modalidades es el centro del proceso educativo, por lo tanto, se convierte en el producto final de dicho proceso. Por ende la función de la escuela y el hogar, deben estar íntimamente relacionados para lograr los beneficios que se proponen al efectuar una determinada actividad.

En términos más concretos señalaremos algunos elementos que dentro o fuera del aula intervienen en forma permanente u ocasional, partiendo de lo general a lo más próximo en el proceso de aprendizaje.

- Ámbito escolar "Albergue o morada del saber"
- El Director "centro y eje de la escuela"
- El Educador "Motivador y ejecutor del proceso de enseñanza"
- El Educando "sujeto y objeto de la educación."
- La familia y comunidad - responsables de la trascendencia social en la educación y orientación de los educandos.
- La sociedad evaluadora del impacto del proceso de aprendizaje y de la administración educativa.

A través de todo lo expuesto con anterioridad, concluyo que la estrecha colaboración entre el director, el docente y el padre de familia, debe ser continua permanente para el éxito de las acciones conjuntas.

Esperamos que esta investigación, sea analizada con espíritu constructivo, con entusiasmo y con actitud profesional.

En el umbral del siglo XXI, el conocimiento es reconocido por su papel decisivo en la competitividad y el desarrollo humano de los pueblos del planeta. De ese modo, la educación está considerada como la herramienta más eficaz para transformar la sociedad, reducir la pobreza, aumentar la cohesión social y asegurar el progreso económico del País.

Por eso, una de las principales responsabilidades de los actores comprometidos con el mejoramiento de la calidad de la educación es generar de forma permanente procesos de innovación en todas las instancias del quehacer educativo.

Una educación de calidad es indispensable para formar a las actuales y futuras generaciones con las competencias, conocimientos y los valores deseables de una cultura de paz, que contribuya a fortalecer la convivencia humana pacífica, tolerante y democrática. En este sentido, urge repensar y renovar la educación panameña, para convertirla en el agente impulsor de los cambios deseado en los nuevos escenarios del siglo XXI.

En el marco del proceso de transformación que inició el gobierno de turno recogiendo lo planteado, en la década de los 90's, se plantea una estrategia para la atención de áreas de alta prioridad, como lo son la deuda social, la pobreza y la pobreza extrema y la reestructuración económica, para elevar la calidad de vida de nuestra población.

En ese contexto, el Ministerio de Educación ha diseñado y puesto en ejecución la Estrategia Decenal de modernización de la Educación Panameña (1997-2006) que apuntaba a responder a ese desafío. Ella ha sido elaborada como un medio de implementar de modo planificado la Ley orgánica de educación modificada por la Ley 34 (de 6 de Julio de 1995) que actualiza las normas legales y políticas de la educación panameña para garantizar mayores niveles de eficacia y equidad y calidad de los servicios educativos.

Esta Estrategia define la visión global de largo plazo de la educación que los panameños (as) aspiramos en el futuro y las tareas principales que deberán realizarse por concretarla. Representa la dirección que debemos darle al esfuerzo educativo nacional, en correspondencia con los objetivos de democratización, paz, progreso económico y bienestar social, dentro de un nuevo escenario regional y mundial marcado por la impronta de la globalización, la competitividad, la presencia masiva de la ciencia, la tecnología y la innovación.

A partir de los últimos años de 2000 a 2011, nuestros gobiernos de turno han estado comprometidos con otorgar a la educación una elevada prioridad dentro de las políticas públicas nacionales, ello implica intervenir en la remoción de las barreras que teníamos antes de la estrategia de modernización de la educación, que actuaban sobre el rezago educativo del país, tanto en aspectos relativos a la brecha observable en el ayer en las oportunidades de acceso y permanencia escolar, como en la calidad de los aprendizajes y la eficiencia de la estructura administrativa del sistema.

Como parte del nuevo Plan Estratégico, el esfuerzo de la nueva administración (2009 – 2014) dirige su atención educativa hacia los grupos excluidos, discapacitados y más pobres; generalizar el uso creativo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los aprendizajes; establecer un sistema continuo de evaluación del rendimiento escolar y mejorar el desempeño y motivación del personal docente.

Es así, como presentamos a todos los involucrados en el quehacer educativo, este seminario, trabajo de grado titulado Errores Trascendentales que cometen los Gerentes y Supervisores, estructurados en (3) capítulos los cuales al final de cada uno presentamos algunas cuestiones

y tópicos para estudio, discusión y referencia de la familia de la Facultad de Ciencias de la Educación y facilitarle el auto-aprendizaje al lector.

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **El Problema y sus generalidades**

Mi experiencia fue muy agradable, a pesar de todo pensé en realidad cuando terminará, pero al final del camino, me di cuenta que voy a extrañar nuestra Facultad de Ciencias de la Educación, futura Universidad Pedagógica de Panamá

Di todo lo que pude dar, supervisado por el Profesor Eladio Richards, la cual acertadamente me instruyó y aconsejó, a él quiero darle las gracias por su gran dedicación para conmigo.

Aprendí mucho, amplí mis conocimientos y plasmé todo lo que aprendí en teoría, y adquirí más confianza que me permitió en teoría, y saber en realidad que ser educador es nuestra vocación y profesión y estoy listo para ejecutar. Me siento capacitado y satisfecho con este trabajo.

#### **1.1.1. Tema de la investigación del proyecto**

Las ideas que expongo a lo largo de esta investigación son el producto de muchas lecturas fundamentadas en criterios que mis aprendizajes han podido en esta ocasión exponer.

Considero con toda honestidad que gran parte del éxito de la gestión educativa descansa en las delicadas funciones que ejercen los señores directores de la escuela. Todos estamos plenamente conscientes de que el destino del mundo actual, se resolverá principalmente en la educación integral de sus habitantes.

"La salud de una república depende de la moral que por la Educación adquieren los ciudadanos en la infancia" Simón Bolívar

Para la realización y feliz término de esta investigación; y después de realizar consultas a través de diversos mecanismos y lecturas complementarias, hemos escogido el interesante tema "Errores Trascendentales que cometen los Gerentes y Supervisores"; tema a través del cual espero lograr el ansiado título de Licenciado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Escolar.

#### **1.1.2. Definición del problema a estudiar**

Para que el concepto democrático de administración, dirección y ejecución del proceso educativo, consagrado en la constitución y en la Ley Orgánica, tenga vigencia y se fortalezca,

es muy importante que quienes tienen responsabilidad de dirección, supervisión y orientación del sistema educativo sean arquetipos de funcionarios públicos.

Es preciso que los subdirectores, directores todos los responsables de la dirección del sistema educativo, sean respetuosos del valor de todas las personas y que sean capaces de delegar funciones y confiar en la dirección razonada.

Deben saber combinar estabilidad y cambio en la dirección y solución de los problemas sociales y educativos. Deben ser flexibles y hábiles en el trato con personas, convincentes. Su autoridad y capacidad administrativa y docente deben aflorar sin frases aparatosas y sin la intención expresa o tácita de sojuzgar o humillar a sus compañeros o colaboradores.

El problema de estudio en esta ocasión, consiste fundamentalmente en la exposición minuciosa de un conjunto de situaciones referentes a la problemática expuesta a través del título.

Este problema explica la labor diferente y positiva que se debe llevar a cabo en las direcciones escolares.

### **1.1.3. Justificación e importancia de la investigación del proyecto**

Nuestra organización escolar, llevará su papel a maravilla el día en que quedemos convencidos de que el ideal educativo que debemos perseguir y hacia el cual debemos orientar la labor de nuestras escuela, no es el de atiborrar a nuestras nuevas generaciones de datos, conocimiento e informaciones enciclopédicas por interesantes que ellos sean, sino el de estimular en nuestros educandos la curiosidad, enseñarlos a pensar, inducirles a contraer el hábito de la investigación y proveerlos de los conocimientos necesarios para satisfacer ese anhelo de curiosidad y de investigación, en una palabra, el de hacer de ellos verdaderas unidades de progreso inteligente con iniciativa y con dominio propios en la comunidad.

En el mundo de hoy, se producen cambios que afectan significativamente el desenvolvimiento de la sociedad. De allí que la educación que se ofrece al hombre en formación, debe ser de la mejor calidad.

En nuestro concepto "educación de calidad", es aquella que responde a los principios, normas, valores, intereses, etc. de la sociedad.

Y habilita al individuo para enfrentarse con decisión, responsabilidad y capacidad para resolver los problemas socio-económicos producidos por el avance de la ciencia y la tecnología de la época.

Si analizamos el alcance e importancia del tema que hoy ocupa nuestra atención; vemos que el mismo tiene amplia justificación, porque con el mismo, se logra la realización de un aporte significativo de ideas tendientes a mejorar el concepto que aun prevalece sobre el trabajo de liderazgo que se ejerce a nivel de dirección de escuela.

El título del mismo sugiere la importancia del director como líder asesor docente; también supone una guía técnica para su personal llevada siempre en forma responsable y consciente. Se debe aclarar que de ningún modo pretendemos imponer nuevas pautas o normas de conducta, pero si preocupa resaltar el hecho de que parte de la problemática actual educativa, se debe al desconocimiento de las reglas que rigen la dirección escolar.

#### **1.1.4. Propósito de la investigación**

Con la presentación de esta investigación, me he propuesto ofrecer todo un contenido rico y amplio en información que aporten ideas claras y objetivas sobre el tema central que se ha recabado y que el mismo se constituya en fuentes de interés, para todo aquél que por una u otra razón demuestre interés sobre este interesante tema.

Figuran entre otros propósitos, el de presentar en forma sistemática, ordenada y tal vez diferente las aportaciones y experiencias logradas a través de la investigación.

#### **1.1.5. Cobertura**

Este trabajo de graduación, para su mejor realización, ha sido dividido en cinco interesantes capítulos o partes, a través de los cuales se ofrece una amplia y significativa cobertura, del porqué de la situación expuesta y explora las fases que cubre el trabajo a través de un contenido que expone y deja claro los resultados del estudio.

#### **1.1.6. Metodología**

*Para la recolección de datos se utilizó una metodología, considerando algunos métodos y técnicas adecuadas, tales como:*

- **Entrevistas:** Se llevaron a cabo entrevistas personales objetivas a través de las cuales obtuvimos informaciones más valiosas; igual la observación que es una técnica muy valiosa para la obtención de información referente al caso del cual nos ocupamos hoy.
- **Observación Directa:** Para la obtención de más informaciones, observamos directamente diversas situaciones relacionadas a la labor de dirección de escuelas.
- **Método crítico analítico:** Completamos la información a través de lecturas empleando el método crítico - analítico, el que nos sirvió para esclarecer situaciones de contenido.

#### **1.1.7. Antecedentes del Problema**

Los antecedentes de la gerencia educativa están íntimamente interrelacionados con la administración, la cual es tan antigua como el hombre, pero su origen sistemático es del reciente dato. Aunque los conocimientos administrativos se han ido acumulando durante muchos siglos, la práctica se fue acentuando a medida que la sociedad se hacía más compleja.

La evaluación de la sociedad creó necesidades que debían ser satisfechas por organizaciones

formales. Lo que fue bienes y servicios proporcionados por individuo o grupos informales en el hogar, pequeños talleres familiares, pasó a ser grandes grupos, corporaciones y organizaciones formales.

El significado avance de la corporación informal a los grupos formales exige la incorporación de varias personas denominadas administradores que fueron capaces de asumir grandes responsabilidades como el coordinar los esfuerzos individuales y de grupo. Para ello se presenta la necesidad de un manual para orientar varias actividades, es así como surge los principios administrativos que desarrolla la administración y los utiliza como su cuerpo doctrinal. Surge de esta manera lo que se conoce por muchas áreas como la Administración con un carácter sistemático y científico bajo la tutela de F.W. Taylor a quien se le considera el padre de la administración científica.

*El empleo de las técnicas administrativas permite la conducción de los objetivos previstos en un ambiente en que todas las personas, trabajando juntas, aportan sus mayores esfuerzos de acuerdo con acciones preestablecidas.*

La gerencia administrativa en el ámbito educativo, siempre ha sido un mito para nadie es un secreto, que cualquiera no puede ser director de escuela o colegio, los problemas que se crean son múltiples, mientras más maestros y más grande es la escuela el mundo a administrar es mayor.

Hay que crearse una capa de salud mental bien fuerte para obviar los errores que muchas veces cometen los gerentes administrativos y que los docentes y la familia educativa la mayor parte del tiempo no están en condiciones de aceptar o aguantar.

Las equivocaciones o errores ya sea comedor escolar, FECE, limpieza del plantel escolar, o aula del plantel escolar, equipo administrativo, docencia escolar, disciplina escolar, las actividades extra programáticas, la lista de matrícula, asistencia, cuadros de ausencia y los informes mensuales o trimestrales.

Hay que estar anuente a presentar con colaboración de la familia educativa todos lo concerniente al buen desempeño de su labor.

#### **1.1.8. Descripción del tema a tratar: proyecto de investigación**

El estudio descriptivo que se hace del problema destaca la inclusión de la administración resaltando el nombre que recibe hoy de gerencia y sus implicaciones específicamente en el marco de la educación. Precisa además la importancia de que todas las actividades que como tal desarrolla del administrador, se haga un grado de calidad que llene las expectativas de quienes requieren un servicio.

El contenido del presente trabajo investigativo hace referencia a algunas estrategias que en el marco de los cambios existentes, la gerencia educativa opera para hacer eficaz la gestión de los directores de la escuelas tales como los Círculos de Calidad. También desarrolla la estructura y procesos de los Círculos de Calidad para el funcionamiento de los mismos.

El tema profundiza en aquellos aspectos vinculados con el control gerencial en el campo de la calidad administrativa en la planeación, organización, dirección y control del centro educativo. Para que este se desenvuelva como un auténtico, líder preocupado por crecer como persona humana, con poder de decisión y pleno conocimiento de que el recurso humano es el potencial más valioso que tiene la empresa educativa, para lograr el éxito y la calidad que la sociedad exige.

En síntesis nos describe los errores de un gerente administrativo de educación a realizar su faena. Ejemplo al delegar sus funciones a un subalterno. Hay coordinadores de grados, coordinadores de comité, disciplinas, coordinadores del comité económico, subdirector administrativo y técnico docente.

Ellos deben saber que para esperar resultados hay que tener presente la necesidad de crear un ambiente de cooperación, voluntaria, deben crear un ambiente de armonía reflejada en el apoyo práctico de las actividades que hay que realizar para satisfacer las necesidades humanas.

### **1.1.9. Justificación e Importancia del tema "proyecto de investigación"**

Dedicar tiempo y esfuerzo al tema de la gerencia educativa se justifica en la razón de la acelerada generación de conocimientos científicos, tecnológicos y las transformaciones que se han dado en el sector económico, cultural en el sistema de fenómeno de la globalización que ha generado profundas modificaciones y nuevas necesidades para atender el requerimiento del medio actual.

En la actualidad el comportamiento humano, indica que urge modificar y mejorar la forma de pensar y actuar existente en nuestra sociedad. Razón por la cual, los administradores y líderes gerenciales de los Centros Educativos, juegan un papel preponderante, en la difícil tarea de ayudar a abrir el camino hacia el futuro. De tal manera que el producto refleje calidad, eficiencia y eficacia.

El estudio sobre la Gerencia Educativa, pretende brindar a los lectores las herramientas necesarias que les permita romper los paradigmas existentes en materia de administración y en su lugar, capacitarlos para la fluidez en la toma de decisiones y en la responsabilidad que tiene como líder dentro del sistema.

El docente de ahora necesita mucha preparación académica para obviar las dificultades en que puede llegar.

Los errores no se realizan mientras haya fe y el querer hacer bien las cosas acompañadas de una preparación académica.

La ejecutora del gerente administrativo deben ser su mejor carta de presentación con tal de que este organizado y pueda rendir y suma sus responsabilidades asignadas.

Hay que querer la educación, la profesión y los niños, ser docente de profesión y de vocación.



Este milenio nos justifica a nosotros los docentes ricos en enseñanza y experiencia.

Este proyecto errores trascendentales de los gerentes y supervisores nos aboca a conocer todo lo concerniente a las fallas de un gerente administrativo educativo.

Es de gran importancia ya que el docente no solo se le exige ser bachiller de Pedagogía, sino también licenciado en Educación y a través de este seminario trabajo de grado-proyecto de investigación se alcanza unas de las metas. Ser un docente calificado con *Título Superior de Licenciatura*.

### **1.1.10 Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivos Generales**

- Evaluar el alcance que ha tenido la supervisión de la educación en Panamá y cuáles han sido sus errores trascendentales. Elaborar un proyecto de investigación que permita al gerente educativo realizar su labor sin error ni fallas en su plantel escolar.
- Determinar si el buen desempeño del gerente educativo se realiza sin errores y desmejoramiento en su plantel escolar.

#### **Objetivos Específicos**

- Inferir si los criterios señalados por algunos autores acerca de los errores más comunes en la supervisión de la Educación en Panamá, tienen vigencia actual.
- Señalar los errores que no permiten un buen desempeño de la labor del gerente administrativo.
- Analizar las situaciones donde se cometen errores administrativos en la educación panameña

### **1.1.11. Alcance y Limitaciones de la investigación**

A través de este proyecto de investigación pretendemos conocer, lo relacionado a la labor del docente administrativo, sus funciones y sus posibles errores:

- Al orientar a los maestros en cuanto a los planes de estudios y los programas que hay que desarrollar.
- Las clases que visitamos para sus análisis y sugerencias.
- Las visitas a los salones para remendar los errores en su labor cotidiana.
- Analizar sin error y buen cálculo en fondo administrativo del plantel escolar, ejemplo FECE, comité económico, ayudas y prestaciones económicos que les brinda a la escuela.
- Seguir secuentemente las actividades del personal administrativo y docente sin errores, ni altibajos, manteniendo la armonía y el buen desempeño.
- Reconocer la buena labor de sus subalternos y apreciar su trabajo sin amonestar y enjuiciar.
- Mantener en un compás saludable para aquellos que constantemente se perfeccionan y

traen nuevos y buenos conocimientos educativos que representan innovaciones y cambios tecnológicos de avanzada.

- Considerar al personal que a veces sufren quebrantos de salud y desearles
- una feliz recuperación sin atarles y fustigarles por su ausencia y mal trabajo.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **2.1. Marco Teórico: Estrategias de la Gerencia Educativa para lograr**

##### **Calidad en la Educación Concepto de Gerencia**

Gerencia es el arte de resolver problemas a través de un eficiente manejo de los recursos disponibles.

##### **Desafíos de la Gerencia Educativa**

La gerencia hoy, exige la construcción de un nuevo paradigma, capaz de enfrentar los siguientes desafíos:

- **Gerencia en Complejidad:** Encarar la complejidad, es decir, que el o la gerente deje de ver la realidad desde una única perspectiva, que permanezca abierto a nuevos ingresos de información para llegar a una visión comprensiva de la situación.
- **Construir Organizaciones Flexibles:** Se debe abandonar las estructuras piramidales rígidas. Se tenderá a la creación de redes unidades ínter vinculadas, que se organizan.

##### **El Modelo Gerencial**

Al hablar de las actividades principales de un gerente huy que pensar en el modelo taylorista, en el cual el gerente planifica, dirige, coordina, organiza y controla. El gerente debe dominar las técnicas e instrumentos para cada una de estas tareas y concentrarse en ellas. Hoy en día es inevitable incluir el dominio de sistema de información computarizada.

La concepción que surge desde este modelo, es la de unos gerentes concentrados en su oficina, provistos de unidades automatizadas que van arrojando información sobre su escritorio, un defensor implacable de su tiempo, dedicado a planificar, pensar y custodiado por secretarias que sólo dará el paso a las máximas autoridades.

La organización asume una estructura pirámide y dirigida. Se asigna un importante esfuerzo para el diseño de la estructura de organización óptima donde las tareas se hacen según los supuestos "principios de organización". O sea, se diseñar el organigrama, y se describen las funciones manuales de normas, de círculos y formularios.

## El Modelo Tradicional

Este modelo gerencial tradicional aparece como fuertemente ineficiente y responde a las exigencias de los nuevos escenarios. Las organizaciones tienden a quedar fuera de competencia frente a una realidad caracterizada por la complejidad, y la incertidumbre, la globalización y la integración regional a nivel geopolítico y económico.

Para poder superarlo, es necesario identificar los motivos que provocan esa ineficiencia.

### Características del Modelo Tradicional Visión Simplista de la Organización

La organización formal no ha sido una garantía de eficiencia y productividad. La suposición de funcionamiento automático de la estructura formal no se da en la práctica, puesto que el comportamiento organizacional es el resultado de complejos factores.

### Efectos Antiflexibles

El modelo tradicional enfatiza las líneas de mando y control bien definidas, conformándose así una estructura rígida, que obviamente no se adapta a las nuevas demandas del contexto.

## 2.2. Marco Conceptual General

La administración en término general nos expresa llevar el control y ordenamientos de los bienes materiales, económicos y recurso humano en la consecución de objetivos y metas la cual se ha propuesto como misión y visión de una determinada empresa. Esta debe garantizar el buen funcionamiento de la institución o empresa que este a su cargo poniendo de manifiesto la política que exige, en bien del cliente como persona beneficiada, cumpliendo a su vez con las políticas económicas, sociales y culturales de nuestra sociedad.

### 2.2.1. Conceptos Básicos de una Administración

- **Concepto de Dirección:** Este término significa gobierno, administración, mando, manejo, conducción, según (Ander- Egg, 1997:57)
- **Director/ Supervisor:** Líder del sistema educativo encargado de orientar y ayudar al docente de las escuelas primarias y premedias y diversas modalidades. (Diccionario Pedagógico Ander- Egg 1997-59).
- **Líder:** Capaz de motivar, ser el primero y comprometido en el desarrollo y progreso de una o institución (ICASE 1999-64).
- **Objetivos:** Propósitos a lograr en determinada empresa. (Ander-Egg 1997:59)  
Definiciones y funciones sobre supervisión y términos (Jorge Díaz 1990-64)
- **Métodos:** Estrategias para realizar la ejecución de una administración.
- **Supervisión:** Acción y efecto de supervisar
- **Supervisar:** Ejercer inspección a una persona o entidad.
- **Centro Educativo:** Institución donde se prepara a la niñez y juventud.
- **Docente:** Profesional quien imparte una asignatura o modalidad.
- **Dicente:** Estudiante alumno

### **2.2.2 Definición de Administración**

La definición de administración es la acción de administrar ciencia o gobierno de un estado. Conjunto de empleados de un ramo en particular o de un servicio público.

Casa donde el administrador ejerce su cargo público; conjunto de los poderes encargados de la ejecución de las leyes, es la persona responsable de una sociedad.

La administración en su definición como cargo empresarial: es el profesional que se ocupa de diseñar, planear, organizar, dirigir, coordinar las actividades de una empresa u organismo, esta puede ser pública o privada. De una o varias dependencias.

Administración es la característica cuyas habilidades permite organizar y dirigir un trabajo con grupos humanos; aptitud para relacionarse para relacionarse con personas de diferentes niveles sociales y culturales.

Administración es la realización del trabajo de manera metódica y laboriosa donde se emplea el mayor tiempo haciendo uso del razonamiento deductivo, perseverante en la consecución de los objetivos.

Administración es el campo de trabajo ya sea en el sector privado industriales, agrícolas, ganaderas o sector público institución bancaria, centros educativos, enseñanzas superiores de amplias perspectivas de trabajo.

La administración es una ciencia que prepara a profesionales para el manejo de bienes.

### **2.2.3. Administración y Gerentes Educativos**

La administración es la ciencia que ofrece los métodos para controlar, organizar, dirigir, los bienes, recursos materiales y humanos. Entonces quienes ejercen esta posición se les llama gerentes o administradores.

Los gerentes o administradores son las personas quienes deben contar con un nivel de preparación académica, experiencia y un alto nivel de liderazgo.

Se les conoce a los administradores de una institución bancaria con el nombre de gerente. Y a los administradores de una institución educativa se les conoce como Directores y supervisores.

### **Justificación**

Ante el reto de un nuevo milenio o siglo XXI la educación de nuestro país necesita para garantizar su calidad, de administradores con un alto nivel de liderazgo, responsabilidad, profesionalismo, conocedor de métodos que permitan resolver los conflictos, al igual debe conocer los planes educativos nacionales, regionales para que desarrolle con eficiencia y eficacia el plan local.

Por tal razón este trabajo destaca aspectos fundamentales de una verdadera administración según varios autores así como el rol que le corresponde fijar el Director o un Supervisor de una institución Educativa, la importancia de tener presente la moral, ética administrativa en su desempeño administrativo y por consecuencia se justifican la necesidad de que futuros Gerentes Educativos tomen en conciencia de la responsabilidad con mirar a lograr éxitos en las Instituciones dedicadas ala educación.

#### **2.2.4. Situación actual de la Supervisión Educativa en la Provincia de Colón**

El papel del maestro no es sólo comunicar nociones, sino proporcionar y preparar las situaciones educativas de forma que el escolar adquiera hábitos intelectuales, éticos y sociales que le conviertan en investigador, en un científico a nivel de clase. Santillana.

La supervisión de la enseñanza constituye una de las funciones fundamentales del sistema educativo. La supervisión no es control, inspección o vigilancia; es una labor de auténtica participación con quienes desempeñan la actividad docente, a fin de mejorarla. Debe ser entendida como cooperación activa y asesoría científica permanente, orientada principalmente a llenar vacíos y reforzar puntos débiles en la formación del docente, de manera que éste, al superarlas, logre un desempeño más eficiente que se traduzca en el logro de mejores niveles de aprovechamiento por parte del alumno y en un desempeño gratificante para el maestro.

La labor de supervisión en la Provincia de Colón, se lleva a cabo a través de un cuerpo de supervisores quienes siguen los parámetros establecidos dentro de las políticas educativas señaladas, con miras al logro de objetivos establecidos en la Constitución Nacional.

En esta provincia, el cuerpo de supervisores sigue muy merecida jubilación un grupo de funcionarios de supervisión, la situación de la supervisión ha variado, debido a la falta de personal que cubra en su totalidad el número de escuelas y ofrezca a través de acciones de supervisión activa, las orientaciones necesarias al personal para que éste rinda una labor más efectiva.

Entre otras situaciones se ha establecido el trabajo en equipo el cual ofrece una mayor cobertura de la labor supervisora.

La labor supervisora en la actualidad se da dentro de ciertas limitaciones que esperamos que con el correr de los días y la normalización de la situación socio-política se mejore con el nombramiento del personal necesario que dé respuesta a las exigencias de esta actividad inminentemente educativa; pilar fundamental en la formación integral del estudiantado que el padre de familia confía a nuestros educadores.

Podemos afirmar además que la situación actual de la supervisión ofrece serias dificultades por la falta de apoyo logístico y otros estamentos que hagan más viable esta labor. Por otro lado, la supervisión encara el serio problema de las zonas de difícil acceso, en donde la labor de orientación a través de la supervisión no llega con la regularidad deseada.

Esta dificultad también causa el aumento del ausentismo docente, las migraciones de padres

de familia y estudiantes, los diversos problemas entre los docentes y la comunidad, siempre alentados por la iglesia y las llamadas comunidades eclesiales de base.

Sabemos que se hacen esfuerzos serios para darle una adecuada solución al problema de la supervisión en esta provincia con el concurso de todos y cada uno de los involucrados en la situación antes anotada. Se cuenta además con el apoyo de instituciones y otras fuerzas vivas que dan muestras de interés por solventar el asunto.

### **2.2.5. El Director de Escuela como Supervisor Interno**

*¡Trilogía feliz! Dios padre nuestro. Creo en tu luz, porque tu beso labra. Amor de madre y ciencia de maestro, en la aurora primera de la palabra! **Ricardo M. Llanes***

Un grado de desarrollo de la educación en todo el mundo exige cada vez más altos niveles de organización en todas las ranas de la vida económica, político-social y cultural. Quien dirige, en consecuencia, debe poseer cualidades capaces de hacer funcionar a un ritmo óptimo de trabajo el proceso de dirección. En tales condiciones, la tarea más importante de toda actividad productiva o social está en el constante perfeccionamiento de la dirección. El éxito en la dirección de cualquier proceso depende mucho del cuadro dirigente, de las cualidades que éste manifieste en tal actividad.

La dirección de una escuela debe descansar sobre bases científicas que, ligadas a la experiencia del dirigente, constituyen el propio arte de dirigir.

La escuela actual tiene la responsabilidad de formar, al hombre con conocimientos sólidos y profundos, con una concepción científica del mundo. En consecuencia, no cabe duda que el director de escuela se le plantean requerimientos cada vez más altos, que le permitan cumplir exitosamente la misión social de la escuela que dirige.

El director de escuela desempeña un destacadísimo papel; él es la máxima autoridad que tiene la responsabilidad de dirigir con eficacia el trabajo docente-educativo y de mantener una disciplina eficaz para el desarrollo de todas las actividades que involucran la formación integral del estudiante.

El director es el que tiene a su cargo el papel principal en la organización de la vida de la escuela, de la planificación adecuada de todas las acciones docentes y educativas en estrecha colaboración con su cuerpo de docentes, personal administrativo, estudiantil y con la comunidad. Es el encargado de garantizar el cumplimiento de las directrices, indicaciones, normas y regulaciones que emanan de la superioridad. Es por tanto, el responsable de los resultados del trabajo que se desarrolla en la escuela.

Dirigir, equivale a organizar, orientar, ayudar, encaminar, guiar, enseñar cómo hacer una cosa de la mejor manera; observar, penetrar en la esencia del asunto; encontrar las deficiencias y buscar las vías para erradicarlas; detectar lo bueno, lo mejor, mantenerlo, apoderarse de la mejor experiencia e incorporarla al bagaje de dirección y de la actividad supervisora.

Para estar al nivel de los requerimientos actuales y perspectivas que ante el director de escuela se plantean, lo primero y más importante que éste debe hacer, es formar en sí y mantener permanentemente la disposición de analizar su personalidad y su actividad con sentido crítico.

A fin de elaborar un estilo propio de trabajo, que responda a los intereses de la escuela de hoy y del mañana, y que en resumidas cuentas se revierta en la actividad del grupo de docentes; el director debe saber evaluar, no sólo sus defectos, sino también sus virtudes, para ponerlos en función del proceso docente-educativo.

Como sabemos, la disposición de autoevaluación críticamente se va extinguiendo con el transcurrir de los años. Los seres humanos nos acostumbramos a nuestros propios defectos y dejamos de notarlos. Este enervamiento de la autocritica conduce a un estancamiento en el desarrollo del individuo y es un freno serio para el mejoramiento profesional.

El mejor procedimiento para formar y mantener el espíritu autocrítico en este sentido, es compararnos con aquellas personas que nos rodean, que realizan funciones similares a las nuestras.

Nadie nace siendo director de escuela. Es necesario aprender a serlo. El hecho de tener una gran experiencia de trabajo pedagógico, no quiere decir que se tenga la habilidad para dirigir el trabajo de los demás docentes de una escuela. Son muchos los factores que intervienen en ello.

Está demostrado que las cualidades del individuo se manifiestan y desarrollan en la propia actividad. No cabe duda, por tanto, que se es director, cuando se dirige racionalmente todo el trabajo de la escuela; cuando en quien dirige está formada la disposición de analizar minuciosa y correctamente su actividad y personalidad.

Desde el momento en que el director de escuela se siente satisfecho de su trabajo y que éste no necesita ser perfeccionado, desde ese mismo momento, pierde la primerísima condición de ser el primer supervisor de la escuela.

Por todo lo anteriormente expuesto, es necesario que todos los directores que hasta el momento no lo tengan como práctica de trabajo, empiecen a autoanalizarse en todo sentido desde el punto de vista de las cualidades antes enumeradas.

Las particularidades de la personalidad del director de escuela y de su estilo de trabajo evidencian, que su ejemplo personal y sus formas de actuar ante el grullo de docentes, alumnos y demás trabajadores, han de contribuir necesariamente a la creación de una buena o mala atmósfera de trabajo entre sus subordinados.

El comportamiento del director al visitar y analizar una clase, los métodos y procedimientos de control en el trabajo, la ayuda brindada a los docentes con el objetivo de perfeccionar la actividad docente en la escuela, las formas para conocer y evaluar el aprovechamiento de los alumnos en el estudio, son aspectos que definen el estilo de trabajo del director de la escuela.

El rasgo fundamental que debe personificar el estilo de trabajo del director de escuela es el carácter grupal de su actividad directiva, garantizando en esto, la responsabilidad personal que cada cual tiene en la realización del trabajo.

El director debe saber distribuir las tareas de su escuela acuerdo con la experiencia, capacidad y posibilidades:

- En un grado no inferior al que se espera hallar en todo maestro de grado.
- Buenos conocimientos de filosofía de la educación.
- Interés por la bibliografía especializada en la educación.
- Interés por las personas en general y especialmente por los jóvenes que necesitan educarse.
- Devoción por el ideal de llevar un cuerpo docente, una comunidad y un grupo de jóvenes al más alto grado de cooperación.
- Coherencia entre la idea, la palabra y la acción.

Vale la pena señalar que además de estas cualidades de tipo profesionales tales como:

- Convicción en el empleo del método científico en las tareas de dirección.
- Habilidad para dirigir al grupo de docentes, para organizarlo y orientarlo correctamente en el trabajo, para evaluar las cualidades de los demás, y, ser suficientemente exigente.
- Sensibilidad, humanitarismo, actitud atenta ante las personas, amor y comprensión a los educandos.
- Justeza, principios gran prestigio dentro de la escuela y en la comunidad.
- Amplio horizonte cultural, preocupación constante por su auto-superación y educación.
- Habilidad para enseñar correctamente; ser modelo para el resto de sus docentes.
- Actitud positiva ante lo nuevo, ante lo de avanzada; habilidad para generalizar la mejor experiencia pedagógica.
- Capacidad para organizar racional mente su trabajo, para concentrarse en las tareas principales.
- Actitud consciente ante el trabajo, dedicación al mismo.
- Habilidad para resolver operativamente los problemas disciplinarios.
- Conocimientos de todas las asignaturas del plan de estudios en el marco de los programas y las recomendaciones metodológicas que se utilizan para el desarrollo de los mismos.

### **A. Funciones Tradicionales del Director**

Tradicionalmente, las funciones del director de escuela se limitaban en general a la responsabilidad por la inscripción y los registros escolares, correspondiéndoles controlar la matrícula de los alumnos, las notas, el patrimonio del plantel y las finanzas de la misma; registrar en los libros de actas las reuniones de maestros y otros eventos propios de la vida escolar.

Por regla general, la preocupación por la labor del maestro de grado no iba más allá del examen semanal o mensual del cuaderno de tópicos. En muchos casos, el director de escuela,



era al mismo tiempo maestro de grado; en esa situación, no eran admisibles mayores exigencias.

Antes de iniciar el análisis de las funciones modernas del director de escuela, queremos decir que las mismas van acompañadas de la necesidad de un nuevo estatus del director. El cargo, tal como lo describimos a continuación, exige gran preparación por parte de quien lo ocupa y condiciones que hagan posible su desempeño.

## **B. Funciones Actuales del Director**

Uno de los rasgos más importantes en la labor del director es la organización en el trabajo. Cuando el director de escuela trabaja organizadamente, cuando adopta formas y métodos organizativos.

Cada uno de sus subordinados; no debe olvidar el control y supervisión del cumplimiento de lo orientado y establecido; debe poner atención a la calidad y el deseo, con que se cumplen las tareas, las iniciativas y el entusiasmo que se ponen de manifiesto en ello.

Una de las tareas psicológicas más importantes del director es crear el debido estado de ánimo entre sus subalternos, analizar y evaluar su trabajo de forma tal, que dicha valoración les sea estímulo movilizador para continuar mejorando su trabajo. Este es uno de los aspectos más complejos, más responsables y decisivos para establecer, reafirmar y hacer perdurar las relaciones mutuas del director con sus subordinados; y lo que es más importante, crear un estilo de trabajo conjunto.

La ética de las relaciones mutuas del director con su equipo de docentes y de más subalternos es una cuestión de suma importancia. Sobre la base de estas relaciones debe descansar la unidad de los objetivos pedagógicos: la educación integral de las futuras generaciones.

La objetividad y la fundamentación de los juicios y conclusiones sobre los resultados del trabajo, el análisis profundo y polifacético de las clases observadas, la precisión y concreción de las recomendaciones al docente, el tacto al dirigir y la actitud exigente, son aspectos que el director debe observar en su actividad.

## **C. Preparación del Director para la visita de supervisión**

Lo menos que puede hacer el director para hacer de la visita un éxito por su parte es prepararse lo mejor que pueda para sacar el mayor provecho posible de esa experiencia. En primera instancia debe refrescar los conocimientos que tiene del programa, del área específica en que va a visitar, de la unidad que está en desarrollo, de los requisitos mínimos que se aspiran en el grado o la asignatura, de los conocimientos y destrezas por niveles que hay que desarrollar.

Informarse de las necesidades y, o limitaciones que confronta maestro y los alumnos, le ayudará a mantenerlas presentes a bregar con ellas, ayudándoles a su tiempo.

Si se esmera en pulir sus destrezas perceptivas para no perder detalle alguno mientras observa podrá luego:

- *Determinar las técnicas en uso.*
- Saber si se están atendiendo las necesidades del grupo de acuerdo a las diferencias individuales que operan en él.
- Determinar si se está haciendo el mejor uso de los materiales.
- Darse cuenta, si algo anda mal en la clase, por qué decae el interés, por qué hay poca participación.
- Determinar la correspondencia y secuencia entre objetivos y actividades en desarrollo, su enlace con conocimientos y experiencias anteriores, la presentación de material nuevo, la comprobación de lo aprendido.
- Determinar si se mantiene continuidad en el aprendizaje, si se incorporan los conocimientos adecuadamente.
- Apreciar el esfuerzo que se hace para desarrollar hábitos, destrezas y actitudes.
- Distinguir si se estimula al grupo a profundizar en los conceptos, a reflexionar, a inquirir.

El director de escuela debe retinar, perfeccionar sus destrezas de anotación. Lo que escriba debe aparecer claro, preciso, objetivo, para que luego pueda ayudarle a reconstruir con relativa exactitud; las experiencias observadas en la conferencia posteriori que sostendrá con el maestro. Debe asegurarse que puede organizar mentalmente y por escrito todo lo relevante de lo observado. También debe vigilar su propiedad y corrección en la expresión cuando redacte su informe de la visita al maestro, si cree necesario hacerlo. Necesita hacer los ajustes pertinentes para controlar sus emociones mientras observa y exhibir en todo momento las actitudes más deseables.

Así evita traducir, mediante gestos o ademanes, las impresiones que la actividad le produzca. Necesita también comprender cualquier situación humana incómoda que se le cree al maestro mientras demuestra. Debe estimular al maestro y a los niños hacia la constante superación.

No debe olvidar el respeto que se le debe a todo individuo, y sobre todo, debe a todo individuo, y sobre todo, debe mantener bajo la más estricta discreción lo que ve y oye. Recuerda que no hay patrones que el director pueda seguir en sus actividades. Solamente llamamos su atención hacia las áreas delicadas que pueden provocarle dificultad. Si las mantiene en mente e aseguramos mayores satisfacciones.

Como supervisor interno el director de escuela debe entre otras cosas:

- Evaluar en forma continua y sistemática la labor educativa del centro en los aspectos técnico-pedagógico, administrativos y de relación social con los equipos de trabajo afines, promoviendo acciones de divulgación de los resultados y de los nuevos procesos de toma de decisiones.
- Involucrar a la comunidad y a las autoridades en la conservación y mantenimiento de los planes educativos.
- Divulgar a la comunidad educativa resultados de nuevas experiencias o innovaciones científicas y pedagógicas y del trabajo institucional, mediante el empleo de medios de

medios diversos (boletines, circulares, mesas redondas, encuentro, reunión, visita a los hogares).

- Realizar jornadas de trabajo y talleres con docentes, coordinadores o de enlace para evaluar problemas o resultados del proceso enseñanza-aprendizaje y diseñar estrategias para el mejoramiento educativo.
- Dirigir el equipo responsable de elaborar el plan del trabajo del centro en sus aspectos-técnico-docente, administrativo y social, atendiendo las necesidades sentidas, las prioridades del sistema y los recursos disponibles.
- Programar, dirigir y realizar actividades de seguimiento y evaluación de las diferentes actividades de orientación educativa que se realicen en el plantel.
- Desarrollar acciones que contribuyan a mejorar la participación de los diversos sectores de la comunidad en la educación y a estrechar las relaciones entre la escuela y la comunidad.
- Asesorar a los docentes del plantel en la interpretación del programa, su desarrollo y evaluación.
- Evaluar de manera sistemática al personal docente y administrativo del plantel.
- Asesorar a los docentes en el uso de métodos y técnicas de enseñanza y de evaluación del aprendizaje.
- Utilizar de manera racional y eficiente los recursos humanos, financieros, físicos y materiales disponibles en el centro escolar.
- Elaborar los informes periódicos y los documentos sobre el funcionamiento del plantel necesario y requeridos por las autoridades superiores.

#### **D. Cualidades Personales del Director de Escuela**

El maestro que hoy hace la decisión de escalar a un más alto nivel educativo, como es la posición de director de escuela, está respondiendo a una urgente llamada. Nunca antes ha sido tan grande la demanda ni tan alto el precio a pagar por el privilegio. Precio que se traduce en términos de sacrificios, desvelos, horas adicionales de trabajo y una constante entrega de nuestro ser, de nuestra personalidad. Precio que mayormente cobramos en ingreso psíquico, porque nuestra sobrecargada economía apenas resiste que se traduzca en sueldos más altos ni en condiciones más cómodas de trabajo.

Algo muy importante hay que tener presente cuando se toma esta decisión. Si creemos que vamos a salir del salón de clases para dejar de ser maestros, como muchos piensan, estamos profundamente equivocados. Entonces seremos maestros de maestros. No se reducirá el empuje ni el esfuerzo en el trabajo, porque además de las tareas individuales que se asumen como director, también hay que ser responsable de las que realizan los que están bajo nuestra influencia estimuladora. Liderazgo no significa mando, sino un continuo compartir con aquellos con quienes colaboramos.

Lo que distingue y señala a un líder principalmente son sus cualidades personales, su conducta y destrezas en el trabajo, su trasfondo cultural, su sensibilidad para percibir, su iniciativa en la acción, su fortaleza, su afán creador, su espíritu democrático y su fe en las personas con las cuales trabaja.

Para poder desempeñar con éxito las funciones inherentes al cargo, consideramos necesario que el director se distinga por ciertas cualidades personales:

- Cultura general y competencia especial en, por lo menos, una materia de enseñanza.
- Buena experiencia como maestro de grado.
- Buena capacidad de expresión y de comunicación.
- Salud física y mental.
- Justicia, paciencia, benevolencia, flexibilidad, simpatía perseverancia y apoyada activamente habilidad innatas, bien fundamentados, su actuación siempre por el grupo de docentes y estudiantes.

Sólo la organización racional del trabajo le da la posibilidad al director de disponer de todo el tiempo necesario, para concentrarse completamente en el estudio y solución sustancial de los problemas fundamentales de su escuela.

En la organización de la vida de la escuela hay que estar atento a los mínimos detalles. Está comprobado que el éxito de toda la dirección de una escuela está determinada por el grado de organización alcanzado en él.

El director debe estimular practicar el trabajo de grupo. La tarea de toda dirección es la de saturar la actividad de la escuela con un trabajo tal, que el grupo de alumnos, docentes y personal administrativo esté ocupado en la solución de grandes e interesantes tareas.

El estilo racional en la dirección del centro escolar presupone la habilidad del director de consultar con el grupo y adoptar colectivamente las medidas más efectivas en cuanto al mejoramiento del trabajo docente-educativo. No contar con la experiencia de los demás, es un acto criticable, que frena las formas creadoras de todo el grupo. Sólo el pensamiento de todo el grupo en el trabajo conjunto con el director y docentes es lo único que puede conducir a la escuela a lograr los resultados deseados.

Cuando entre las mejores cualidades personales del director descubrimos el espíritu creador y la iniciativa, la cualidad de impulsor entusiasta de las tareas, con seguridad podremos notar en el grupo de docentes y alumnos un espíritu de cooperación y deseo de trabajar. Esto se debe a que dichas cualidades se transmiten por lo general al grupo.

El éxito del trabajo del director en su trato con los docentes, está en el enfoque individual y colectivo que utilice con ellos; está en ser firmes y exigentes con lo que a cada cual corresponde cumplir. Sin que por ello dejen de estar presentes en todo momento las buenas formas, la calidad humana, la modestia y la sensibilidad; aspectos que, incuestionablemente refuerzan el respeto y la consideración de docentes y alumnos.

El nuevo concepto de dirección escolar se distingue, en primer lugar, por un mayor dinamismo. La novedad del concepto se relaciona principalmente con las personas, con la interacción de los individuos que ejercen sus funciones en una organización escolar. Estas modificaciones en el concepto de la materia han impreso, a la dirección de escuelas, un carácter nuevo, como disciplina de nivel superior. Mientras que, en la dirección según los moldes antiguos, se ponía

el acento en la producción, hoy sabemos que, para obtener producción, dependemos del comportamiento de las personas y por eso reconocemos el factor humano como esencia del nuevo concepto.

El director de escuela como tal, y sin importar el nivel educativo en que se desempeñe, es responsable de fomentar la más alta calidad de la enseñanza; no para un grupo pequeño de niños, sino para la totalidad de la población estudiantil de su núcleo escolar. Asume también la responsabilidad de promover el adiestramiento en servicio de todo el personal a su cargo, y por si fuera poco, las tareas administrativas y de relaciones públicas implícitas en su posición.

Tareas complejas que han de desempeñar y que le exigen una sólida cultura, adecuada formación profesional, tacto y actitud investigativa para bregar con situaciones difíciles y salir airoso de ellas; profunda capacidad para perdonar y olvidar las ofensas; integridad para tomar decisiones y sostenerlas; interés por mantenerse informado de las últimas corrientes pedagógicas; habilidad para estimular el crecimiento académico y profesional de los que le rodean y el suyo propio. A estas características deberá añadir una paciencia a toda prueba, buena salud y fe en la labor que él desempeña y en la capacidad de aquellos que la comparten con él: sus superiores y sus subordinados.

Creemos haber dejado claras las razones por las cuales se espera tanto de la persona que desempeña esta posición. La naturaleza de estas funciones así lo meritan; además, habrá muchos ojos pendientes de su capacidad perceptiva y de sus destrezas de trabajo: los superiores que le siguen de cerca, aquellos a quienes él dirige y orienta.

Varios educadores connotados coinciden en que todo director de escuelas tiene las siguientes funciones que desempeñar:

- Tareas administrativas y de organización de la enseñanza.
- Tareas de supervisión con propósitos definidos de mejorar la docencia.
- Tareas de relaciones públicas.

Tres funciones complejas que ha de desempeñar el director simultáneamente aunque con variada intensidad, y que reclaman una inteligencia superior y una personalidad equilibrada y ponga en práctica métodos activos en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje con marcado entusiasmo, ello logrará un estudiante mejor formado con actitudes y aptitudes claras, definidas y firmes.

## **E. Logros y limitaciones**

Las acciones de supervisión se desarrollan en esta provincia, mediante la interacción directa del supervisor, quién es el funcionario responsable de ejecutar tales acciones, conjuntamente con la colaboración efectiva de directores, maestros, padres de familia y entidades de apoyo.

A través de la ejecución de las acciones de supervisión y a pesar de las limitaciones, se

procura el desarrollo normal del proceso enseñanza-aprendizaje; es por ello que como logros dentro del contexto de la actividad supervisora y las acciones de los docentes, podemos observar que de una matrícula de 25,717 estudiantes del Primer Nivel de Enseñanza en 1987 aprobaron 22,599; lo que representa un 87.88%. Por otro lado vemos que reprobaron 3,118 alumnos, lo que representa un 12.12%. Esa situación que no es precisamente lo óptimo, nos dice que se dieron logros positivos.

Podemos afirmar que a pesar de los contrastes que se dieron en el transcurso del año escolar, la situación del educador fue bastante estable y el desarrollo de la actividad del docente estuvo dentro de lo normal. Se dieron implementaciones como acciones tendientes a mejorar el rendimiento del maestro y en la medida en que mejor se pudo, se dotó a los planteles de los elementos necesarios que hicieron más productivos el trabajo del docente y el rendimiento de los alumnos.

La supervisión confronta para su desarrollo normal algunas limitaciones. No por ello se dejan de efectuar las acciones que conlleva esta actividad educativa.

Entre las limitaciones podemos señalar la falta de apoyo logístico; las dificultades que para tales efectos confrontan las zonas de difícil acceso, aparte de la carencia de personal suficiente que cubra las necesidades que las acciones de supervisión necesitan.

Se han formulado propuestas formales por parte del personal involucrado para superar las dificultades que se presentan.

## **2.3. Marco Teórico**

### **2.3.1. El Gerente como figura Principal de la Administración.**

Un gerente es una persona definida de la siguiente manera:

- Maneja una organización, departamento, subdivisión o función.
- Supervisa y controla el trabajo de los docentes, supervisor profesional o empleado de gerencia o maneja una función esencial.
- Tiene la autoridad para tomar decisiones personales o para funcionar a un nivel superior.
- Demuestra discreción en el trabajo de día a día o función para la cual el/ella tiene autoridad.

La diferencia entre un gerente y un colaborador, entre un supervisor y un subordinado, está esencialmente basada en quien ostente el poder o quién tiene la responsabilidad y la autoridad.

Un gerente efectivo es aquel que sabe encontrar la oportunidad para adecuar su comportamiento, o bien para modificar la situación en la que se encuentra. Un gerente efectivo sabe manejarse con flexibilidad. El doctor W.J. Reddin expresa que: "Un gerente es una persona que desempeña un puesto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos una u otra persona"

Por su parte, el Gran Diccionario de la lengua Español, define gerente así: " (Del latín gerens - entis

Indiscutiblemente que el ser Gerente Educativo no es sólo dirigir actividades de una institución educativa. Ser Gerente también implica ser un buen líder; es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja El gerente para poder lograr su objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar qué es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

### **2.3.2. Tipos de Gerentes**

Veamos ahora los diferentes tipos de gerentes más reconocidas, atendiendo los niveles de la administración.

#### **2.3.2.1. Los Supervisores (De Primera Línea)**

Las personas responsables del trabajo de los demás, .que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a los empleados que no son gerente; no supervisan a otros gerentes.

Algunos ejemplos de gerentes de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande o el supervisor de una Zona escolar. Con frecuencia los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores".

#### **2.3.2.3. Los Directores Regionales(Gerencia Media)**

El termino gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de ser empleados.

#### **2.3.2.2. El Ministerio de Educación (Alta Gerencia)**

En Educación, la alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar todo el sistema educativo. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas educativas y dirigen la interacción de la institución con su entorno. El cargo típico de la alta gerencia en educación es el Ministerio de Educación, Vice Ministro, Directores de niveles, Directores Regionales y Sub Directores.

Cada vez hacemos menos "uso" del gerente, pero necesitamos que este ahí. No todos los que dicen tener su puerta abierta la tienen realmente, pero es un acierto de los gerentes mostrarse dispuestos a escuchar a sus colaboradores... y un acierto de estos no abusar de esta

posibilidad.

La atención que un gerente presta a un colaborador es una inversión de altísima rentabilidad; por el contrario, un gerente que "pasara" injustificadamente la atención a un subordinado estará actuando indebidamente. La empresa, organización o institución deposita en cada mando confianza de la que se habrá de dar buen uso. Algunos mandos del comienzo de siglo XIX - aún de décadas anteriores-, que parecían movidos a defender y ampliar su privilegios y poderes como primera prioridad, razón por la cual han quedado plenamente regazadas.

Es importante detectar el nivel jerárquico en que se encuentra el líder y, por tanto, el área de influencia (quienes y cuántos) y las cadenas de autoridad asociados al mismo.

Los líderes que ocupan puestos de alta dirección suelen tener un área de influencia mayor, desarrollan funciones más bien relacionadas con el liderazgo estratégico (desarrollo de políticas y prácticas, toma de decisiones a alto nivel, etc.) y ejercen su influencia de manera indirecta. Salvo sus más inmediatos colaboradores, al resto de los miembros afectados les llegará la influencia de una manera indirecta o mediada (a través de otras personas, medios de comunicación, etc.)

Los líderes que ocupan puestos intermedios, con un área de influencia menor, desarrollan funciones más bien relacionadas con la supervisión (instruir, guiar, asesorar, evaluar, etc.) y ejercen influencia de manera directa, cara a cara.

La diferencia entre ambos casos (influencia directa o indirecta) es importante para conocer qué criterio utilizar a la hora de evaluar a un líder... la eficacia de toda la organización, la de sus colaboradores directos, su imagen pública, sus competencias para el contacto personal cara a cara, entre otros.

En una empresa siempre se da la necesidad de contar con un gerente y para ello se hace necesario formular dos tipos de preguntas claves: ¿Por qué es necesario un gerente? Y ¿Cuándo es necesario un gerente?

La respuesta a la primera pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza del gerente: El gerente es responsable del éxito o el fracaso de una organización de la índole que sea. La afirmación de que el gerente sea responsable del éxito o el fracaso de un negocio, nos dice por qué necesitamos un gerente, pero no nos indica cuando es requerido.

Siempre que algunos individuos formen un grupo (que por definición consta de más de una persona) y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos antes de lograr dicho objetivo. Los integrantes del grupo deben subordinar hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo y el gerente debe proveer liderato (status del líder dentro del grupo), dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera la atención cuando se contesta al establecer que el gerente es requerido siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

La revisión bibliografía consultada sugiere dos comentarios en relación con el sexo y el



liderazgo. Primero, las similitudes entre los hombres y las mujeres tienden a ser más que las diferencias. Segundo, las diferencias parecen ser que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo más democrático, mientras y los hombres se sienten más a gusto con un estilo directivo.

Las similitudes entre los líderes hombres y líderes mujeres no deberían resultar sorprendentes. Casi todos los estudios que versan sobre este tema han considerado los puestos gerenciales como sinónimo del liderazgo. Así, las diferencias obvias de sexo entre la población en general tienden a no ser evidentes debido a la elección individual de la carrera y a la selección de las organizaciones.

Así, como las personas que escogieron carreras en la ejecución de la ley o en la ingeniería civil tienen mucho en común, los individuos que escogen carreras gerenciales también tienden a tener características comunes.

Las personas con características asociadas con el liderazgo como inteligencia, seguridad y sociabilidad tienen más probabilidades de ser consideradas como líderes y alentadas a seguir carreras donde puedan ejercer el liderazgo. Esto es verdad a pesar de su sexo. De igual manera, las organizaciones tienden a reclutar y promover personas dentro de posiciones de liderazgo que proyecten atributos de liderazgo. El resultado es que, a pesar de su sexo, aquellos que logran posiciones de liderazgo formal en las organizaciones tienden a ser más parecidos que diferentes.

A pesar de los señalamientos previos, los estudios indican algunas diferencias en los estilos inherentes de liderazgo entre las mujeres y los hombres. Las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más democrático. Alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de incrementar el valor propio de sus seguidores. Prefieren dirigir mediante la inclusión y apoyarse en su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para poder influir en los demás. Por otro lado, es más probable que los hombres usen un estilo directivo de órdenes y control.

Confían en la autoridad formal de su posición para su base de influencia. Sin embargo, en concordancia con nuestra primera conclusión, estos hallazgos necesitan ser calificados.

La tendencia de los líderes femeninos a ser más democráticos que los masculinos disminuye cuando las mujeres están en puestos determinados por los hombres. Aparentemente, las normas de grupo y los estereotipos masculinos de los líderes prevalecen sobre las preferencias personales, de modo que la mujer abandona su estilo femenino en tales puestos y actúa de manera más autocrática.

### **2.3.3. La Necesidad de Potenciar la Gerencia**

Potenciar la gerencia o como en el idioma inglés se le llama Empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y a su gente, etc., haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos

de la organización. Sin embargo, para comprender lo anterior es necesario atender algunos aspectos sobre este concepto, y para tales efectos presentamos algunas definiciones de empowerment.

En el idioma inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en el idioma español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud de sustantivo. Se homologan "empowerment" con potenciación y "to empower" con "potenciar", mientras que cae en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Empowerment significa también delegar sin perder el control no disminuir la responsabilidad, pero el control y la responsabilidad de la situación no de la gente.

Una definición manejable de Empowerment es:

"Crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan que ellos tienen una real, influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad".

El empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el, que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva la humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Es un sistema de valores y creencias, no es un programa con principio y fin.

Hasta ahora se ha descrito los atributos del empowerment, pero evidentemente es preciso señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollarlo. En este momento es oportuno recordar la premisa: "La gente hace lo que usted espera que hagan", la cual es un arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente la gente no hará nada. Generalmente si no espera nada de algo, no se lucha por ese algo.

Pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente le dé los resultados esperados. Esto significa además que se debe trabajar.

#### **2.4. Errores en la formación de los gerentes**

Demasiado énfasis en el dominio de las herramientas de corto plazo, no incluye ni valora la importancia que el gerente aprenda a pensar y desarrolle creatividad.

#### **El Modelo Consensuado**

El modelo consensuado es el que consiste en la búsqueda de un equilibrio, seleccionando los

aspectos de los otros dos modelos para adaptarlos para lograr el funcionamiento deseado en las organizaciones.

Este modelo toma en cuenta la participación de diferentes componentes así como la influencia del entorno.

### **El Factor Humano en la Gestión de Calidad**

Algunas personas demuestran una decidida voluntad de actuar a favor de las organización para la que trabajan y otras por el contrario, miden en milímetros sus obligaciones y parecen estar en la línea de salida de una carrera, cuando llega la hora de cerrar; ponen sistemáticamente de manifiesto ante los demás sus derechos con una extraña fijación y ven en toda las actuaciones directivas una amenaza personal, o perciben su vida dentro de la organización como una prueba palpable de la maldición bíblica que condenaba al hombre a ganar el pan con el sudor de su frente incluso sin comparaciones con personas distintas, cabría preguntarse ¿Por qué un mismo individuo adopta actitudes contrapuestas y comportamientos dispares hacia su trabajo en momentos diferentes de tiempo? ¿Qué mecanismos internos activan o desactivan la voluntad de hacer?

Jan Carlzon, al final de su libro titulado "El momento de la verdad", sintetiza estas preguntas a punta de fábulas en comportamiento de dos canteros que picaban unos bloques de granito. Cuando un transeúnte que pasaba le preguntó: ¿Qué están haciendo? de ellos respondió estoy cortando esta maldita piedra en bloques, mientras que la respuesta de otro fue: "estoy en este equipo de trabajo que construye la catedral". El problema para las organizaciones es realizar los cambios que hagan posible el paso de una actitud a otra.

Estas y otras muchas incógnitas han estado presente en la mente de muchos teóricos de la administración desde el mismo instante en que apareció la necesidad de insuflar en los y procedimientos formales para conseguir que hicieran su trabajo con los niveles necesarios de calidad y cantidad. Aunque fuera atendiendo solamente a su trascendencia económica, el problema tiene mucha importancia.

Dicotomía, Planificación, Implementación

Dentro de la organización se asigna mayor énfasis a la estructura en detrimento del personal, por lo tanto, el tratamiento de los denominados recursos humanos se reduce a una dimensión administrativa, describir, funciones, controles, horarios, asistencia, etc. En el nuevo enfoque se valoriza el área de personal, se apunta a lograr niveles de identificación y cooperación de los miembros de la organización, elementos claves para enfrentar la incertidumbre y la turbulencia.

### **2.5. Errores trascendentales que cometen los gerentes y supervisores educativos**

El éxito de cualquier organización radica en el conocimiento claro de los cinco elementos, que autores como Steven Brown los define como pre-requisitos para el éxito en los negocios.

Steven los concibe en la siguiente forma:

- Un producto de calidad
- Elección del momento oportuno
- Capital adecuado
- Recursos humanos
- Administración Educativa

### **2.5.1. Rehusar, responsabilizarse**

Un director puede enfrentar situaciones al tomar decisiones que a la larga son enáticas, al delegar sobre uno de sus subalternos. Esto puede dar al traste con la acción. Esto genera dos situaciones paralelas al administrar, de él depende asumir la responsabilidad del error cometido, para lo cual deberá hacer uso de su liderazgo ante sus colegas y subalternos o rehusarse a aceptar su culpa con lo cual solo conseguirá ganarse una imagen de desconfianza ante sus colaboradores.

Otra manifestación es considerarse un sabelotodo por el solo hecho de ser un directivo o supervisor, quedando en evidencia su alto grado de inmadurez, lo que traerá como consecuencia la pérdida del respeto de sus colaboradores.

### **2.5.2. Faltar al no promover el desarrollo de su equipo.**

Un error típico en la administración es olvidar la importancia del desarrollo de las personas que trabajan en la organización a pesar de que hay que promover la formación permanente del docente.

### **2.5.3. Controlar los resultados en vez de influir en los pensamientos.**

Esto nada más nos dice cuanto se alcanzó el verdadero contenido está en todo el proceso que antecedió a los resultados mediante su dominio.

### **2.5.4. Juntarse con el grupo inapropiado.**

***El perturbador que no se compromete en la acción.***

Dividir en dos facciones en guerra en la organización, para la cual se mantiene siempre en la búsqueda de nuevos reclutas. Siempre que otro realiza la batalla por el.

***El perturbador de la marcha hacia la muerte.***

No tienen objetivos específicos de lucha pero sin embargo abordan a los demás para hacerlo parte de su sentir de inconformidad, lo que evidencia su falta de iniciativa para remediar las causas de sus quejas.

***El perturbador de la buena causa.***

Los que conspiran en contra de la política objetivos y metas de la empresa con razón o sin ella, los invitan a ser parte de ellos, el director debe evitar expresar su opinión ya que el individuo esta a su mismo nivel.

Por lo general cuando se es parte de estos tres grupos se pierde la concepción del trabajo en equipos organizacionales. Siempre habla nosotros, ellos formando parte de una empresa y no la organización.

Están trabajando para un grupo que lo lleva a la autodestrucción.

**2.5.5. Pensar que se puede dirigir a todas las personas de la misma forma.**

Existen prácticas administrativas deficientes que deben evitarse.

***El disfraz de gerente y supervisor***

El recibir la designación de un cargo no hace a nadie experto en

administrar un equipo de trabajo.

***Administrar por medio de grupos.***

- Administrar a través de reuniones del personal o memorándums.
- Señalando de manera enérgica las fallas.
- A través del trato grupal se administra mal.

No existe una receta específica para administrar, pero le es útil combinar los distintos estilos o enfoques administrativos:

- Autocrático: El gerentes determina los fines y los medios.
- Burocrático: Se ajusta a los lineamientos de la organización.
- Democrático: Le permite a los colaboradores participar en la toma de decisiones.
- Idiosincrático: El gerente brinda atención individual de acuerdo a la idiosincrasia de las personas.

**2.5.6. Olvidar la importancia de los beneficios sociales.**

Si el administrador del centro hace a un lado el objetivo institucional, esto se refleja en su organización, lo cual daría al traste con el vínculo esencial de la institución. Reinaría la anarquía.

**2.5.7. Perder de vista los objetivos por concentrarse en los problemas.**

Existen supervisores que por sus hábitos personales convierten cualquier situación en un

problema, como por ejemplo al momento de evaluar la productividad de un discente a través de su capacidad para controlar el grupo y obtener los objetivos del plan.

Lejos de arremeter contra las fallas del docente se debe ahondar en las causas que les están cercando las posibilidades de cumplir a plenitud con sus responsabilidades.

#### **2.5.8. Abandonar su rol administrativo para actuar como compañeros.**

Una gran ventaja y a la vez una gran desventaja para enfrentar este factor los constituyen subordinados, crea obstáculo difícil de superar.

El supervisor debe estar consciente que deben tomar decisiones penosas contra sus colaboradores.

#### **2.5.9. Pasar por alto el establecimiento de normas.**

Este error es evitable, si al momento de establecer las normas ciudadanas que sean razonables, mutuamente aceptadas y honesta.

#### **2.5.10. Dedicar su atención y complacencia únicamente hacia los máximos realizadores.**

Uno de los errores es elogiar al que se distingue en la organización, eso trae como consecuencia la pérdida del espíritu de trabajo grupal o de equipo.

#### **2.5.11. Tratar de manipular al personal a cargo.**

Se manipula ofreciendo premios a quienes alcancen una meta

### **2.6. Normas Legales y Reglamentos La Constitución Política**

Regula la educación en nuestro país y para ello elaboró la ley 47 del 24 de septiembre de 1946 modificada por la ley 34 del 6 de julio de 1995, como efecto para una mejor administración en el Sistema Educativo se aprobó además de la ley orgánica de Educación Decretos y resueltos como punto de apoyo del ejercicio de los administradores o gerentes educativos.

#### **Ley 47 modificada por la ley 34 de 1995.**

La Ley Orgánica de Educación con las modificaciones del 6 de junio de 1995 La misma contiene un total de 23 capítulos y 295 artículos que contemplan las leyes dirigidas al personal del Ministerio de Educación a los supervisores, Directores, Personal Docente, de Aseo, Asociaciones de Padres de Familias y Estudiantes.

#### **Ley 10 del 5 de Julio de 1994.**

Esta ley modifica y adiciona la ley del 20 de noviembre de 1979, por el cual se establece la política salarial para todos los educadores que laboran en el Ministerio de Educación.

**Decreto Ejecutivo 681 del 20 de junio 1952.**

Esta ley es modificada por el decreto Ejecutivo 56 del 2 de abril de 1997 que contempla las medidas necesarias para la tramitación de licencias y la documentación necesaria para la justificación de ausencias del personal Docente que labora bajo el Ministerio de Educación.

**Decreto Ejecutivo 538.**

Este Decreto adopta el Código de ética profesional del cuerpo de Educadores de la República y demás trata de los estímulos que se le debe dar a los docentes quienes tienen dicho méritos.

**Decreto Ejecutivo 618.**

Este decreto establece las sanciones por falta a todo el personal docente y administrativo del ramo de Educación, el cual serán sancionados con reprensiones verbales o escritas, traslados o destituciones.

**Decreto 100**

El decreto 100 dicta todas las funciones del personal de Inspectores y supervisores del Ministerio de Educación y de igual forma para los docentes y administrativos de los Centros Educativos del País.

**Decreto Ejecutivo 142.**

Establece el régimen interno disciplinario en los colegios oficiales y particulares del país, regulando de tal manera el nivel de conductas de los estudiantes el cual dicta las sanciones a aplicar según sea el caso de amonestación, de suspensión o despido.

**Decreto 3**

Dicta el reglamento de regulación de las Asociaciones de Padres de Familias de las Escuelas Primarias y Secundarias.

**Resuelto 684 del 13 de junio.**

Establece la reglamentación de las contrataciones de Seguros Colectivos para los estudiantes de los planteles Oficiales del Ministerio de Educación.

**CAPÍTULO TERCERO****3.1. Problemática educativa de Colón**

La Provincia de Colón en el campo educativo confronta toda una serie de situaciones, las

cuales podernos calificar de problemáticas; pero el Ministerio de Educación, por intermedio de la Dirección Regional de Colón e instituciones de apoyo, busca afanosamente las formas que en la mejor medida posibiliten una solución lo más adecuada, para el mejor desenvolvimiento de las acciones del proceso enseñanza-aprendizaje que se da a lo largo y ancho de la provincia.

Entre estas situaciones consideramos las siguientes como el problema.

Mencionamos sus objetivos o metas y las acciones que se dan para su corrección.



PROBLEMAS	METAS	ACCIONES
A. Alto porcentaje de deficiencias en las asignaturas del Plan de Estudios.	-Disminuir el alto porcentaje de fracasos en las asignaturas del Plan de Estudios.	-Implementación en técnicas de evaluación. -Utilización de métodos activos en el desarrollo de las actividades docentes. -Analizar el cuadro de deficiencias en las diferentes asignaturas del Plan de Estudios.
B. Incumplimiento en la aplicación e interpretación de las leyes y disposiciones vigentes.	-Orientar al docente en el conocimiento de las leyes y disposiciones administrativas. -Reducir el porcentaje de ausentismo docente, mediante acciones de orden administrativo de acuerdo con los señalamientos de la leyes, decretos y resueltos que reglamentan las sanciones para el ausentismo docente. -Promover campañas de mejoramiento y seguimiento a los educadores, en cuanto a su conducta moral y profesional.	-Guiar al maestro en el análisis, interpretación y aplicación de las disposiciones emanadas del Ministerio de Educación. -Aplicar las disposiciones legales correspondientes al aspecto del ausentismo docente. -Promover campañas de mejoramiento y seguimiento en los educadores, en cuanto a su conducta moral y profesional.
C. Cumplimiento en la entrega de documentos administrativos.	Promover acciones tendientes al logro puntual de los distintos documentos administrativos.	-Insistir en la correcta presentación de los documentos administrativos. -Confiabilidad, presentación adecuada y puntualidad en la entrega de documentos.

PROBLEMAS	METAS	ACCIONES
CH. Deterioro en la calidad de la enseñanza.	-Promover el mejoramiento de la calidad de la enseñanza a nivel provincial.	-Orientar a los educadores en el uso de los diversos métodos y técnicas de trabajo. -Evaluación continua y permanente del proceso enseñanza-aprendizaje. -Utilización de métodos activos y científicos en el proceso enseñanza-aprendizaje. -Diálogo permanente con todo el personal docente y directivo, sobre la interpretación y aplicación de los programas del Primer Nivel de Enseñanza. -Recomendar el uso de recursos audiovisuales y otros auxiliares para obtener mejores resultados en el desarrollo del trabajo escolar. -Prestar la debida atención y ayuda al problema de la lecto-escritura en los primeros grados y los subsiguientes.
D. Mejoramiento de la labor supervisora.	-Realizar una labor de supervisión más efectiva y cónsona con nuestra realidad. -Estimular al docente para el logro de su mejoramiento y superación profesional.	-Intensificar las acciones de supervisión en los aspectos técnico-docentes, con el fin de detectar, orientar, aplicar y evaluar las diferentes acciones que realizan los docentes y directivos. -Recabar los apoyos necesarios para realizar una labor efectiva en la supervisión.

PROBLEMAS	METAS	ACCIONES
E. Deserción Escolar.	-Disminuir la deserción escolar.	-Orientar a los educadores y padres de familia, para que en conjunto se planifiquen acciones tendientes a disminuir la deserción escolar.
F. Insuficiencia en las relaciones Escuela-Comunidad.	-Estimular a docentes y padres de familia para mejorar la comunicación y relaciones humanas entre ellos.	-Realizar reuniones, charlas, convivencias y otras acciones que faciliten la participación de educadores, de padres de familia y autoridades.
G. Mantenimiento y ornato de edificios escolares, equipo y mobiliario.	-Orientar a los educadores, estudiantes y padres de familia para el mantenimiento, aseo y ornato de edificios escolares y equipo.	-Promover campañas de aseo, ornato y mantenimiento de edificios escolares.
H. Utilización inadecuada de los recursos financieros y del comedor, de los materiales escolares y otros.	-Lograr mayor efectividad en la administración de los recursos financieros y del comedor, de los materiales escolares y otros en provecho de los estudiantes.	-Revisión sistemática de los informes económicos y de los materiales de la escuela. -Observar periódicamente el desenvolvimiento de las actividades de los comedores escuelas, de los recursos financieros y todos los haberes del plantel.

Coincidimos en que el desempleo, la falta de viviendas adecuadas, la desintegración familiar y el deterioro de los valores cívicos, morales, éticos y sociales ejercen influencias negativas en el proceso enseñanza-aprendizaje, por lo que creemos que el interés de los educadores y todas las fuerzas vivas en su conjunto lograrán la obtención de resultados positivos con miras al mejoramiento educativo de la comunidad.

ciertas agencias más o menos especializadas, atender estas necesidad es, cuya satisfacción puede tenerse como índice revelador de la cultura de un pueblo.

La educación actual, afronta la necesidad de hacer que los niños experimenten las formas democráticas de vida. Ello significa que han de brindárseles oportunidades para que aprendan los principios de vida democrática jugando y trabajando juntos, bajo condiciones que fomenten

el respeto para con los derechos y privilegios de los demás, la tolerancia para con los puntos de vista ajenos y la capacidad para compartir la responsabilidad de las decisiones que afectan al grupo. Esto implica que los niños deben crecer en la comprensión del equilibrio que existe entre la libertad y la responsabilidad entre los derechos y los deberes.

La escuela, si ha de educar para la vida democrática, deberá ayudar a cada alumno para que encuentre su lugar en el grupo y se convierta en un miembro que coopera en las empresas en común. A medida que madura, el alumno debe adquirir una comprensión cabal de los valores de la democracia, comparándolas con los valores propios de las diversas formas de autocracia.

Evidentemente, la educación actual exige que el maestro en su carácter de adulto integrante de la comunidad infantil, sea una persona bien informada, bien integrada y previsor. Ya no basta con que posea conocimientos, " el maestro de hoy debe ser un ingeniero social, capaz de preparar un ambiente estimulante para el aprendizaje del alumno, así como de encauzar el curso de cada niño a través de las relaciones sociales siempre cambiantes que lo envuelven y de contribuir a que acreciente la comprensión de sí mismo y del prójimo".

Además el maestro debe responsabilizarse de enseñar a los niños a respetar la personalidad ajena, a trabajar y jugar en colaboración con otros, bajo restricciones y privilegios impuestos y mantenidos por voluntad de la mayoría.

El maestro necesita una educación liberal, y debe ser a la vez un estudioso de la cultura del mundo y de las ciencias, en particular, de aquellas que le faciliten penetrar en el comportamiento y desarrollo del hombre. La docencia exige erudición, capacidad mental y un deleite genuino de la persecución del conocimiento, pero, por sobre todas las cosas, exige un ser humano capaz de armonizar con los niños y personalmente digno de constituir un factor de influencia en el ambiente en que ellos crecen y ante el cual reaccionan.

Ante todas estas razones, se hace necesario intensificar las acciones educativas en esta provincia, ya que en ello va la elevación moral, social y económica del país.

Hoy día, cuando las exigencias sociales de esta provincia son aún más complejas, demandan una educación orientada hacia un objetivo diferente, el cual lleva al individuo a la consecución de su propia superación.

Todo esto se puede lograr si se cuenta con la colaboración efectiva del maestro, que más que maestro sea un educador; también, sumamente necesario que se dote a nuestros planteles de las condiciones y materiales adecuados para el rendimiento de una buena y eficiente labor docente.

El educador, consciente de su papel de guía y orientador de la juventud estudiosa de nuestra patria, conoce a ciencia cierta que muchas de las deficiencias, metodológicas, técnicas y de orientación de que adolece el sistema educativo nuestro se deben a la falta de supervisión de la labor docente y de las actividades es colares afines y que se desarrolla dentro de las aulas de clases.

Es de considerar que buena parte de estas deficiencias pueden mejorarse si se organiza una supervisión democrática y científica, tendiente a mejorar la enseñanza y la metodología utilizadas por el docente.

La supervisión es una labor de conjunto donde deben participar los supervisores, directores, docentes, educandos y la comunidad en general. Sólo en esta forma se puede desarrollar un plan de supervisión cónsono con la realidad social, los intereses y necesidades de los alumnos, los planes y programas que se van a desarrollar, las experiencias de los docentes y las condiciones del medio en que se realiza la labor educativa.

Si la supervisión consiste en la procura de ayuda técnica para un mejor desenvolvimiento del proceso enseñanza-aprendizaje, el supervisor, debe ser estímulo constante del educador y del educando. Debe llevar a la escuela optimismo, iniciativa, calor, ayuda, protección y defensa de los enemigos que siempre ha de tener la escuela.

Frente a la concepción desarrollista actual, se plantea la necesidad de una educación científica y formativa al servicio del hombre, que tome en cuenta los valores humanos y sociales y que propugne el conocimiento de nuestro pasado y el amor patrio, del mismo tiempo que contribuya al desarrollo de una profunda sensibilidad y solidaridad social, en resumen, una educación integral.

En tal sentido la supervisión educativa provincial de Colón, en todos sus niveles; tienen un papel histórico que cumplir en la vida de la provincia, deben comprender que el problema educativo de Colón, no puede resolverse con soluciones escolares, sino con respuestas integrales, que señalen las causas primarias que las originan. Esto compromete a una tarea de investigación y análisis de la educación, de la influencia que recibe y a la búsqueda de respuestas al drama educativo de nuestra provincia.

El mejoramiento de la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes es una de las razones de ser de la supervisión. El supervisor provincial, así como los directores de centros escolares, tienen el deber de propiciar una orientación que conduzca a la transformación sistemática y planificada de las estructuras a fin de que las mismas procuren un mejoramiento permanente de los aprendizajes y métodos de enseñanza.

Es deber de la supervisión señalar a la ciudadanía y al Estado, que es una educación de buena calidad, en un país como en nuestro donde a la par que se pretende impulsar el desarrollo industrial y tecnológico, es necesario modificar los esquemas mentales de la sociedad que sublimizan los profesionales liberales y minimizar el trabajo productivo, la creatividad y la inventiva humana.

La supervisión en todos los niveles tiene que comprender que la acción supervisora en un país en proceso de desarrollo, es también una batalla por la liberación nacional y contra las fuerzas que representan el status quo, puesto que no se da un mejoramiento de la educación y no ocurren transformaciones profundas en un sistema educativo de espaldas a las luchas que se desarrollan entre las fuerzas contrarias políticas o ideológicas que pugnan por el control político de país.

Todas las escuelas que conforman la provincia escolar de Colón, están atendidas y asesoradas por un cuerpo de supervisores, directores, subdirectores y maestros quienes coordinan y dirigen las acciones educativas, cumpliendo con el desarrollo de una serie de actividades tendientes a mejorar la calidad de la enseñanza.

La Dirección Provincial de Educación de Colón, cada año elabora un programa de supervisión que determina un conjunto de acciones que se deben ejecutar para dar cumplimiento al desarrollo del programa. Detallamos a continuación las actividades que la supervisión pondrá en práctica en este año para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza. Estas acciones se inician con una parte introductoria que a su vez justifica las mismas así:

A través de los años, la sociedad le ha asignado a sus respectivos sistemas educativos, muchas obligaciones tales como; educar y desarrollar destrezas intelectuales, artísticas y deportivas; educar para el trabajo; educar para la familia y la sociedad.

La Dirección Provincial de Educación de Colón, se propone organizar y desarrollar con éxito acciones administrativas y técnico-docentes que permitan o faciliten el logro de los objetivos de la Educación Nacional.

Concebimos como un producto de la educación, un hombre libre, creador, sano física y mentalmente, digno, justo productivo, capaz de razones. Tales condiciones deseables le han de permitir la adecuación de las estructuras sociales, económicas y políticas a los adelantos que exige un mundo de progreso.

Los programas, sub-programas o proyectos, así como las actividades aquí esbozadas recogen las acciones prioritarias que, tanto a Nivel Provincial como Institucional, esperamos poner en práctica durante el transcurso del año actual.

Desde luego, cada nivel de enseñanza armonizará su plan operativo con esta herramienta de trabajo, de cara a la realidad educativa y conforme a sus propias características y necesidades, pero el instrumento, diseñado será válido en la medida en que sea sometido a una evaluación sistemática.

## **PLAN ANUAL DE TRABAJO**

**PROGRAMA / SUB-PROGRAMA O  
PROYECTO**

**ACTIVIDADES**