

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA
MAESTRÍA EN MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN
EDUCATIVA**

**LABOR ORIENTADORA DE LA SUPERVISIÓN
EDUCATIVA, Y SU RELACIÓN CON EL MEJORAMIENTO
DEL DESEMPEÑO DOCENTE, EN LA REGIÓN
EDUCATIVA DE PANAMA CENTRO, 2009**

ZAHIK IVAN ALVAREZ

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN MÉTODOS
DE INVESTIGACIÓN
Y EVALUACIÓN EDUCATIVA**

**PROFESORA ASESORA
LEYLA LYDNA DE SÁNCHEZ**

PANAMA, REPUBLICA DE PANAMA

2010

Resumen Ejecutivo

Con el interés de contribuir en elevar la calidad de la educación en el nivel primario se realiza el presente estudio de tipo confirmativo mediante el paradigma cuantitativo y cualitativo con lo cual se obtienen resultados producto de encuestas y entrevistas cuyos cuestionarios se estructuraron previamente y de este modo corroborar que el docente mejora su desempeño en la medida que el supervisor cumpla con su labor orientadora, y cuyo efecto más importante es elevar la calidad de la educación para este fin se propone una estrategia con sustento legal que permite llevar a cabo la labor orientadora de la supervisión, mediante la evaluación y los estímulos a las funciones del docente Esta propuesta es posible ya que los resultados señalan debilidades puntuales en la labor orientadora de la supervisión, donde a falta de supervisores y directivos titulares se dedica más tiempo a lo administrativo que a lo técnico docente de allí que existe desmotivación en los docentes, falta de seguimiento control y no se estudian los resultados del proceso enseñanza aprendizaje ni las evaluaciones docentes por ende la Universidad de Panamá, mediante este estudio puede aportar al Ministerio de Educación las orientaciones necesarias para generar el cambio

Summary

In the interest of contributing to improve the quality of education at the primary level this confirmation study is performed, by quantitative and qualitative paradigm, which results are obtained by product of surveys and interviews which questionnaires were previously structured and thus to confirm that teachers improve their performance as the supervisors do their job as counselor and whose most important effect is to raise the quality of education, to this end we propose a strategy with legal support, which allows to conduct guiding the work of supervision, through the evaluation and incentives for teachers functions This proposal is possible because the results indicate specific weaknesses in guiding the work of supervision, where because of the absence of supervisors and directors more time is devoted to administrative affairs than to teaching techniques hence there is lack of motivation among teachers lack of monitoring, control and lack of studying the results of the teaching learning process or teaching evaluations therefore the University of Panama, through this study may contribute to the Ministry of Education with some necessary guidelines to create the change

DEDICATORA

Dedico este estudio a todos los docentes que sienten que parte de sus vidas la entregan a cada uno de sus estudiantes, y que el futuro de la patria lo forjan en cada momento que dedican a su labor, con la espada mejor la verdad

AGRADECIMIENTO

A Dios por el don de la vida, por propiciarnos los medios, recursos, personas y la fe para aprovechar la oportunidad que nos brinda en superarnos profesionalmente.

INDICE

Resumen Ejecutivo / Summary	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Índice de Gráficas	vii
Índice de Cuadros	ix
Introducción	xi
CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES	14
1.1 Situación actual del problema	15
1.2 Planteamiento del Problema.	16
1.3- Supuestos Generales	17
1.4- Objetivos	17
1.4.1 Objetivos Generales.	17
1.4.2 Objetivos Específicos	18
1.5- Delimitación.	18
1.6- Justificación.	19
1.7 Limitaciones	20
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	22
2.1 Antecedentes de la Investigación	23
2.2 Origen de la Supervisión	24
2.3- Evolución Histórica	26
2.4- Definición conceptual de la variable	31
2.5- Clases de Supervisión	35
2.6- Enfoque Epistemológico de la Supervisión	38
2.7 Funciones de la Supervisión	39
2.8- Etapas de la Supervisión	42
2.9 Medios de supervisión	44
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	50
3.1 Tipo de Investigación	51
3.2 Definición Operacional de variables	52
3.3- Población y Muestra.	52
3.3.1 Población	52
3.3.2 Muestra	53
3.3.2.1 Diseño Muestral.	53
3.3.2.2 Tipo de diseño Muestral.	53
3.3.2.3- Tamaño de la Muestra.	54
3.4- Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de Datos.	55
3.4.1 Técnicas	55
3.4.2 Instrumentos	55
3.5- Procedimientos para el desarrollo de la investigación	64
3.5.1 Triangulación	67
3.5.2 Saturación	68

3 5.3 Presupuesto	69
3 5 4- Cronograma	70
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	71
4 1 Presentación y análisis de los resultados	72
4 2 Caracterización	73
4.3 Plan Operativo de Análisis Cualitativo	74
4.3 1 Matriz de Hallazgos de la Entrevista a Directores de Centros Escolares de Panamá Centro	76
4.3.2 Matriz de Hallazgos de la Entrevista a Directores de Centros Escolares de Panamá Centro	80
4 4- Análisis de datos Generales	89
4 5- Variable, Labor Orientadora de La Supervisión	104
4 6 Variable, Mejoramiento del Desempeño Docente	120
4 7 Discusión De Resultados Cuanti – Cualitativos Con El Marco Teórico	132
4 7 1 Variable, Labor Orientadora de La Supervisión	132
4 7.2 Variable, Mejoramiento del Desempeño Docente	138
Conclusiones	140
Recomendaciones	144
Propuesta	148
1 Para la Eficacia de la Realización de la Labor	149
2 Objetivos de la Propuesta	149
2 1 Objetivos Generales	150
2 2 Objetivos Específicos	150
3 Antecedentes Legales de la Supervisión en Panamá	151
4 Elementos para la Propuesta de Mejora en la Labor Orientadora de la Supervisión Educativa.	153
4 1 Obligatorio cumplimiento al artículo 338, del capítulo V, sobre la Carrera Docente, Título VI de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación	153
4 8.3 Fortalecer la Evaluación en el Sistema Educativo Panameño	154
4 8 4- Modificación de Normas en Materia De Supervisión	155
Bibliografía	
Anexos	

INDICE DE GRAFICAS

1	Gráfica # 1 Edad aproximada de los docentes, de la región educativa de Panamá Centro año 2009	90
2	Gráfica # 2 Años de servicio de los docentes de la región educativa de Panamá, año 2009	92
3	Gráfica # 3 Densidad de la población, según sexo de los docentes de la región de Panamá centro año 2009	93
4	Gráfica # 4- Nivel académico de los docentes de la región educativa de Panamá centro año 2009	95
5	Grafica # 5 Niveles que se atienden en los centros escolares de la región Educativa de Panamá Centro	97
6	Gráfica # 6 Condición de nombramiento de los directores de los centros escolares de la región educativa de Panamá centro año 2009	99
7	Gráfica # 7 Supervisión realizada por el Director del centro escolar región educativa de Panamá centro año 2009	101
8	Gráfica # 8 Supervisión realizada por el Supervisor Regional en la región educativa de Panamá centro año 2009	103
9	Gráfica # 9 Labor orientadora de la supervisión educativa realizada con visitas al aula, en la región educativa de Panamá centro año 2009	105
10	Gráfica # 10 labor orientadora de la supervisión se desarrolla mediante reuniones de zona escolar centro escolar por nivel en la región educativa de Panamá centro año 2009	107
11	Gráfica # 11 Labor orientadora de la supervisión da seguimiento a reuniones y programas en la región educativa de Panamá centro año 2009	109
12	Gráfica # 12 La labor orientadora de la supervisión, localiza debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje según datos estadísticos en la región educativa de Panamá centro año 2009	111
13	Gráfica #13 La labor orientadora de la supervisión, orienta a corregir debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje en la región educativa de Panamá centro año 2009	113

14 Gráfica # 14- La labor orientadora de la supervisión, previene debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje en la región educativa de Panamá centro año 2009	115
15 Gráfica # 15 L albor orientadora de la supervisión, promueve el desenvolvimiento profesional del docente en la región educativa de Panamá centro año 2009	117
16 Gráfica # 16- La labor orientadora de la supervisión, se da con la integración del supervisor en la capacitación y perfeccionamiento docente en la región educativa de Panamá centro año 2009	119
17 Gráfica # 17 El mejoramiento del desempeño docente contribuye al Empleo de metodología variada, en la región educativa de Panamá centro año 2009	121
18 Gráfica # 18 El mejoramiento del desempeño docente es producto de la capacitación, en la región educativa de Panamá centro año 2009	123
19 Gráfica # 19 El mejoramiento del desempeño docente es producto de la labor orientadora, en la regipon educativa de Panamá centro año 2009	125
20 Gráfica # 20 El mejoramiento del desempeño docente responde a las necesidades de los estudiantes en la region educativa de Panamá centro año 2009	127
21 Gráfica # 21 El mejoramiento del desempeño docente es motivado por estímulos en la región educativa de Panamá centro año 2009	129
22 Gráfica # 22 El mejoramiento del desempeño docente es un efecto de la evaluación, en la región educativa de Panamá centro año 2009	131

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1	Definición de Variables	51
Cuadro # 2	Población	52
Cuadro # 3	Población y Muestra	55
Cuadro # 4	Escala	57
Cuadro # 5	Presupuesto	69
Cuadro # 6-	Cronograma	70
Cuadro # 7	Centros Escolares del Nivel Primario de la Región Educativa de Panamá Centro	73
Cuadro # 8	Jornadas de Clases de los Centros Escolares del Nivel Primario de La Región Educativa de Panamá Centro	73
Cuadro # 9	Clasificación de los Centros Escolares del Nivel Primario de la Región Educativa de Panamá Centro	73
Cuadro # 10-	Cantidad de Supervisores por Zona Escolar de la Región Educativa De Panamá Centro	74
Cuadro # 11	Matriz Metodológica de Hallazgos de la entrevista a Directores de Centros Escolares de Panamá Centro	76
Cuadro # 12	Matriz Metodológica de Hallazgos de la entrevista supervisores y Directora regional de Educación de Panamá Centro	80
Cuadro # 13	Edad aproximada de los docentes de la región educativa de Panamá Centro año 2009	89
Cuadro # 14-	Años de servicio de los docentes de la región educativa de Panamá, año 2009	91
Cuadro # 15	Densidad de la población, según sexo de los docentes de la Región de Panamá centro año 2009	93
Cuadro # 16	Nivel académico de los docentes de la región educativa de Panamá centro año 2009	94
Cuadro # 17	Situación de los centros escolares de la región educativa de Panamá centro año 2009	96
Cuadro # 18	Condición de nombramiento de los directores de los centros escolares de la región educativa de Panamá centro año 2009	98
Cuadro # 19-	Supervisión realizada por el Director del centro escolar Región educativa de Panamá centro año 2009	100
Cuadro # 20-	Supervisión realizada por el Supervisor Regional en la Región educativa de Panamá centro año 2009	102
Cuadro # 21	Labor orientadora de la supervisión educativa realizada con visitas al aula, en la región educativa de Panamá centro año2009	104

Cuadro # 22	Labor orientadora de la supervisión se desarrolla mediante Reuniones de zona escolar centro escolar por nivel en la región educativa de Panamá centro año 2009	106
Cuadro # 23	Labor orientadora de la supervisión da seguimiento a reuniones y programas en la región educativa de Panamá centro año 2009	108
Cuadro # 24	La labor orientadora de la supervisión localiza debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje según datos estadísticos en la región educativa de Panamá centro año 2009	110
Cuadro # 25	La labor orientadora de la supervisión orienta a corregir Debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje en la región educativa de Panamá centro año 2009	112
Cuadro # 26	La labor orientadora de la supervisión previene debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje en la región educativa de Panamá centro año 2009	114
Cuadro # 27	La labor orientadora de la supervisión promueve el desenvolvimiento profesional del docente en la región educativa de Panamá centro año 2009	116
Cuadro # 28	La labor orientadora de la supervisión se da con la integración del supervisor en la capacitación y perfeccionamiento docente en la región educativa de Panamá centro año 2009	118
Cuadro # 29	El mejoramiento del desempeño docente contribuye al Empleo de metodología variada en la región educativa de Panamá centro año 2009	120
Cuadro # 30	El mejoramiento del desempeño docente es producto de la capacitación en la región educativa de Panamá centro año 2009	122
Cuadro # 31	El mejoramiento del desempeño docente es producto de la labor orientadora, en la región educativa de Panamá centro año 2009	124
Cuadro # 32	El mejoramiento del desempeño docente responde a las necesidades de los estudiantes en la región educativa de Panamá centro año 2009	126
Cuadro # 33	El mejoramiento del desempeño docente es motivado por estímulos en la región educativa de Panamá centro año 2009	127
Cuadro # 34	El mejoramiento del desempeño docente es un efecto de la evaluación en la región educativa de Panamá centro año 2009	130

Introducción

Ante cambios tecnológicos científicos, sociales así como las variaciones sociales entre otros factores, Panamá no puede seguir en un constante cuestionamiento sobre la calidad de la educación por ende se requiere agotar esfuerzos tendientes a determinar las causas de la deficiencia que han planteado estudios recientes tanto a nivel nacional e internacional tal es el caso que se enfrenta con el ingreso de nuestros estudiantes a la educación superior donde se ha tenido que hacer medianas en el promedio de ingreso, para brindar la oportunidad que estos puedan optar a una carrera universitaria, o bien mediante cursos de nivelación con el mismo fin

En aras de enfrentar éstos y muchos retos mas Panama se adentró a una estrategia de modernización y transformación desde 1997 sin embargo aun falta mucho por hacer en tal sentido, se plantea el presente estudio sobre **La labor orientadora de la supervisión educativa, y su relación con el mejoramiento del desempeño docente, en la región educativa de Panamá Centro, 2009**, frente al interés de elevar la calidad de la educación, donde cada uno de sus actores participen y aporten a esta labor de cara a impulsar el desarrollo del país y hacerlo competente y competitivo

El análisis de esta problemática nos movió a plantear la necesidad de determinar en que medida esa labor orientadora de la supervisión es un motor ante el mejoramiento del desempeño docente en las escuelas primarias del sector oficial, maxime cuando aun con los resultados de estudios como el SERCE (Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo junio 2008), SINECA (Sistema Nacional De Evaluación De La Calidad De Los Aprendizajes del Ministerio de Educación, 2008), donde

no se hace una distinción de la calidad respecto a los centros educativos del sector particular entre los cuales se percibe un desfase en la calidad

El presente informe consta de cuatro capítulos donde el primero presenta los aspectos generales de la situación que se analiza y orienta la investigación la contextualización de la investigación y su interés y pertinencia para el mejoramiento del desempeño docente por medio de la labor orientadora de la supervisión

El segundo desarrolla aspectos relevantes de la supervisión y se destacan factores históricos y descriptivos de la misma

En el tercero se describe la metodología seguida destacando aspectos tales como el tipo de investigación las variables la muestra su estratificación se describe los instrumentos y el diseño estadístico utilizado

La cuarta parte presenta los resultados cuantitativos y cualitativos representados con cuadros y gráficas debidamente confrontados entre sí lo mismo que con los datos de la prueba piloto y con el marco teórico

Luego se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación Lo mismo que los anexos como complemento de esta investigación y la valiosa bibliografía que sirvió de sustento teórico

Al final se inserta una propuesta de mejora que describe aspectos necesarios y posibles de realizar para apoyar la labor docente cuyos resultados redundan en la calidad

CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES

1.1 Situación actual del problema

Es de vital importancia analizar la situación actual de la calidad de la educación en Panamá ya que los resultados de diversos estudios reflejan una baja calidad lo que nos lleva a reflexionar sobre la influencia que ejerce la supervisión en la labor de cada uno de sus componentes y actores puesto que los datos estadísticos que manejan en los diversos niveles del sistema educativo panameño nos ofrecen información importante que urge analizar

En consecuencia es necesario mirar las estrategias metodológicas de los docentes como resultado de las orientaciones evaluaciones sistematizaciones y seguimiento que emergen de las acciones de la supervisión

Por otro lado se cuestiona la eficiencia del docente con una marcada diferencia entre el desempeño de los que laboran en el sector público respecto a los del sector particular toda vez que el eje de tal diferencia radica entre otros factores en la labor orientadora de la supervisión que en el sector particular es estructurada permanente y continua sin embargo en el sector oficial se da de parte de los directores de escuela y por los supervisores regionales quienes además deben hacer frente a un conjunto de funciones administrativas

En consideración a las aspiraciones de mejorar la calidad de la Educación en la sociedad del conocimiento se levanta el Informe Mundial de la Educación para Todo el Mundo 2005 donde se destacan aspectos como

calidad de la educación los procesos de cambio y transformación el fortalecimiento de aspectos éticos morales políticos cognitivos y espirituales, los retos son mayores pues los resultados de estudios recientes como los del SERCE (Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo junio 2008), SINECA (Sistema Nacional De Evaluación De La Calidad De Los Aprendizajes del Ministerio de Educación 2008), así como los datos que maneja el Ministerio de Educación, y organismos no gubernamentales respecto a la repitencia, la deserción escolar y el trabajo infantil sobre la calidad de la educación y sus repercusiones aunado a la cuestionada diferencia entre la educación del sector particular y el oficial urge realizar ajustes a fin del desarrollo de nuestro país he allí que la educación de las futuras generaciones debe ser un asunto de todos por ello nos hemos propuesto realizar el presente estudio, tomando como referencia la labor orientadora de la supervisión educativa a nivel regional de Panama Centro con el cual sustentaremos una propuesta que impulse el mejoramiento del desempeño docente y en consecuencia la calidad de los aprendizajes

1 2- Planteamiento del Problema

El desarrollo de un país requiere de inversión, fundamentada en la investigación máxime si estamos hablando de educación, a efectos de lograr la calidad que exigen los avances científico, tecnológicos y la globalización, por ello en la ardua tarea de educar no hay que escatimar esfuerzos

Por lo anteriormente expresado se presenta la siguiente interrogante, a efectos de la investigación

¿Qué relación existe entre la labor orientadora del supervisor y el mejoramiento del desempeño docente?

1 3- Supuestos Generales

- En la medida que el supervisor cumpla con su labor orientadora, mejora el desempeño docente
- La dedicación de mayor tiempo académico de los supervisores, contribuye a la mejora de los docentes a su cargo

1 4- Objetivos

14 1- Objetivos Generales

- Determinar si el mejoramiento del desempeño docente depende en gran medida de la labor orientadora de la supervisión educativa.
- Elaborar una propuesta que permita al supervisor educativo regional realizar con mayor eficacia, la labor orientadora a los docentes en las zonas escolares que les corresponda

1 4 2- Objetivos Específicos

- Describir la labor orientadora de los supervisores regionales, en el sistema educativo panameño
- Recolectar información sobre los aportes de los supervisores regionales del sistema educativo panameño como elemento fundamental en el mejoramiento del desempeño docente en las diversas zonas escolares
- Analizar la información recolectada para ver los principales hallazgos respecto a los logros de los docentes, mediante labor de los supervisores regionales en cuanto a orientación evaluación, sistematización y de seguimiento a los datos estadísticos resultantes de proceso educativo
- Diseñar una propuesta que permita al supervisor regional realizar la labor orientadora, más eficaz y efectiva.

1 5- Delimitación

El presente estudio sobre la labor orientadora de los supervisores regionales de educación se realizó en 8 zonas escolares de la Dirección Regional de Panamá Centro y busco establecer su influencia en el desempeño docente

1 6- Justificación

Realizar el presente estudio responde a la baja calidad de la educación percibida que entre otros factores es producto de las limitaciones existentes en la labor de orientación de los supervisores o lo que es peor en muchos casos imposibilitada. Entre esto se señala que el tiempo, las tareas administrativas, la disponibilidad de los centros, entre otras. Se considera que tales factores influyen hoy día en que la calidad de la educación sea fuertemente cuestionada. La sociedad globalizada exige altos niveles de competitividad y a la escuela se le exige el cumplimiento de su rol para con los estudiantes por lo que los docentes deben redoblar esfuerzos por la mejora en los aprendizajes es de igual forma apremiante que la supervisión juegue el papel conductor y guía por lo que se requiere que esta desempeñe con más entereza el rol orientador que les corresponde.

Las funciones de todos los estamentos que intervienen en la educación panameña están contenidas en el ordenamiento jurídico de nuestro país. Sin embargo se evidencia que a los supervisores regionales además de su labor orientadora les son asignadas muchas funciones administrativas y que hace falta de un mayor número de funcionarios para este cargo.

Cabe destacar que el decreto 100 del 14 de febrero de 1957 donde se señalan las funciones de los supervisores y desde una perspectiva jerárquica luego de los supervisores corresponde a los directores de los centros escolares la labor de supervisión y en específico la labor orientadora de los docentes bajo su cargo. Sin embargo existen muchos centros escolares

que no cuentan con directores nombrados y otros mas con falta de liderazgo por lo que se ve limitada esta funcion y se requiere en consecuencia la intervencion directa del supervisor regional Ante este panorama hemos desarrollado el presente estudio a fin de constatar que

Urge determinar los factores que limitan al supervisor en el desempeño de sus labores orientadoras para con el director y por ende sus docentes

Se requieren estrategias o propuestas que mejoren la calidad del trabajo del supervisor

Con lo cual se proporcione al docente las competencias estímulos y motivaciones que permitan a su vez el mayor aprovechamiento en los estudiantes y progreso efectivo que explote su potencial intelectual actitudinal habilidades destrezas y se contrarreste la desercion escolar Todo ello es posible mediante la mejora continua de los procesos de comunicacion del supervisor para con los centros escolares a su cargo en tal sentido este es el mayor aporte de este estudio generar el cambio y promover la cultura de la evaluacion en el sistema educativo nacional

1 7- Limitaciones

El desarrollo de este trabajo de investigacion se pudo ver afectado por

- Falta de tecnologia especializada en la recoleccion de los datos estadisticos en las regiones educativas

- Falta de una bibliografía especializada y actualizada, en la temática de supervisión
- Falta de recursos para movilización en momentos que la muestra esta disponible para la aplicación de los instrumentos
- Falta del manejo técnico en investigación científica
- Escasez de información sistematizada
- Dificultad en acceso a la información de diferentes fuentes, debido a las diversas actividades en las que se encuentran los informantes
- Cambio constante de fechas de parte de algunos supervisores regionales y directores de centros escolares

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2 1- Antecedentes de la investigación

El interés por adentrarnos en esta investigación, responde a que es un tema que no ha sido objeto de investigación, lo que se ha encontrado en este sentido no son mas que análisis de situaciones y/o experiencias de supervisiones en diversas zonas escolares de de nuestro pais estos estudios se han realizado a nivel de licenciaturas

A nivel del Ministerio de Educación, en las diversas direcciones regionales de educación se han realizado actividades como seminarios foros, encuentros, etc Como lo fue el realizado del 9 al 11 de junio de 2008 sobre la Supervisión Educativa en Panamá, III Jornada de Seguimiento coordinado por la OEI, con la Agencia Española de Cooperación y el Ministerio de Educación en los que se ha planteado la necesidad e importancia de la labor de los supervisores regionales de educacion

En la actualidad la educación panameña, debe buscar estrategias que respondan a los resultados de diversas investigaciones, que han puesto de manifiesto la deficiente calidad en los resultados de los estudiantes he allí que la presente investigación busca contribuir a elevar la calidad de la educación y propiciar un mejor futuro a los estudiantes como puente para el desarrollo de Panamá

2 2- Origen del Concepto Supervisión

Antes de adentrarnos de lleno en un análisis epistemológico de la razón de ser y del lugar ocupado por la supervisión educativa, ahora en un amplio campo de estudio y de paradigmas tradicionales e innovadores como lo es la educación es necesario considerar el concepto en sí

Etimologicamente el concepto supervisión proviene del termino *Super* refiriéndose a un lugar de preeminencia, sobre arriba, y el termino *visar'* se refiere a revisar, examinar inspeccionar examinar, que a su vez procede del verbo *viso* que es mirar atentamente examinar contemplar tal como lo plantea Jiménez, Eguizabal y lazaro Martinez (1995) Desde esta definición entonces la supervisión es una actividad que consiste en reconocer y examinar algo desde un lugar de preeminencia

Por otro lado debe entenderse también como una asesoría un seguimiento un apoyo profesional que se construye con los supervisores es practica, tal como lo platea Kisnerman (1999 p 25)

Se constata esta definición con la acción de supervisar, segun nos lo presentan los siguientes autores en transcurrir los años se mantiene los mismos fines

- Mailo *Inspector que ve observa atentamente la marcha y el funcionamiento de algo*

- Victoriano Arroyo del Castillo en el siglo XIV dice *que es aquel que tiene amplio conocimiento en ciencia y conciencia para conocer si esa enseñanza era la apropiada para los educandos*
- Nerci I G (1975) *La supervisión apunta al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica material y humana de la escuela*
- Lemus (1975) *es coordinar estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece*
- Fermi (1980) *servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador destinado al mejoramiento de las actividades y de las personas que incurren al proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo*
- IUMPA(1986 p71) *Establecer una unidad de esfuerzos entre las escuelas a fin de que en todos ellos la tarea administrativa se desarrolle de la mejor manera*

Otros autores como lo son Moshel y Purpel (1974) definen *la supervisión como la tarea efectiva para el mejoramiento de la enseñanza en el aula* a lo que agrega Del Pozo que para esta tarea se requiere conocer la realidad educativa en la que se labora lo que nos lleva a decir que la supervisión educativa es una función que contribuye a mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje considerando el enfoque del presente estudio Su carácter es cuantitativo y cualitativo *pues busca llegar al conocimiento*

desde afuera por medio de la medición y el cálculo Barrantes (2001 p 68)

Por señalar algunas estas definiciones nos ponen de manifiesto que la labor del supervisor educativo o escolar es fundamental en los procesos educativos y que de ellos depende la calidad de la educación

2.3- Evolución Histórica

La supervisión tiene sus orígenes desde que el Estado existe como organismo de Dominio, Control o Mediación. Por ende desde la época antigua también era ejercida para mantener el buen equilibrio educativo tal como se dio en

- ATENAS los sofistas vigilaban la educación y la conducta moral
- ESPARTA los eforos, elegidos por el pueblo controlaban la educación pública.
- ROMA los censores estaban facultados por la ley para tener el control y autoridad absoluta en la educación de jóvenes
- EDAD MEDIA la iglesia se encargaba de dirigir e inspeccionar las instituciones educativas

Al transcurrir el tiempo, la supervisión ha pasado a ser sustituida por la inspección, lo cual refleja transformaciones en la práctica. Pero vemos la cronología de esta loable actividad

- 1642 los maestros de Madrid se agrupaban en la hermandad de San Casiano y Felipe IV encomendaba a inspeccionar y visitar a las escuelas
- 1743 Felipe V, refiriéndose a la hermandad de San Casiano dispone que los vendedores en dicha corporación que cumplieren y denle el cumplimiento de la obligación de los maestros y se elijan por el consejo de personas en la corte de los profesores más antiguos dándoles el títulos de visitadores
- 1812 la Constitución de Cádiz manda que se establezcan escuelas de primeras letras en todos los pueblos de la monarquía, se amplie el número de universidades el plan de enseñanza sea uniforme en todo el reino También la Dirección General de Estudio, tendrá bajo su cuidado la Inspección de la institución pública
- 1821, con el advenimiento de la reforma religiosa el obispo de Estrasburgo crea la comisión escolar integrada por los nobles para la inspección de las escuelas

En lo que respecta a Panamá podemos destacar que la supervisión que se subdivide en los siguientes periodos

1904 1940, con el nombre de Inspección escolar, bajo la primera ley orgánica de Instrucción Pública según la ley 11 de 23 de marzo de 1904

- 1941- 1946 se amplia el radio de las funciones y ya no solo los inspectores velarian por la educación per se, y se les delega la labor de vigilar los materiales de las escuelas oficiales y particulares ademas de funciones administrativas en las escuelas oficiales

- 1946 – 1956 se promulga la ley 47 de 24 de septiembre de 1946 se les continuo denominando inspectores ahora con un carácter menos policivo y más orientador pedagógico cooperativo con los directores y con los maestros

- 1956 – 1970, se caracterizó por la iniciacion del servicio de supervisión de la educación secundaria y la promulgacion del decreto 100, sobre la ética del educador Desde aqui se busca que el supervisor procure el mejoramiento de la enseñanza

- 1970 – 1979, se implementa la reforma educativa y se considera la supervision como un servicio destinado a exponer a los maestros y a la opinion publica escolar sobre los nuevos métodos de educacion, como también a explicar a las autoridades sobre las experiencias, necesidades y aspiraciones de los maestros y las colectividades Se dedico al desarrollo integral del currículo

Cabe destacar que éste fue un periodo de mucha tensión debido a la débil estrategia para el desarrollo que se propuso el gobierno revolucionario recién instalado el cual se tomo el reto de definir los propositos, fijar metas, determinar medios, recursos y otros elementos necesarios para formular una

política educativa, aunque sin un fundamento legal para su ejecución lo que llevó a un gran sector de la población a mostrarse contraria a esta propuesta, invadidos por el desconocimiento, desinformación y desconfianza todo ello porque el Ministerio de Educación no expuso amplia y claramente los objetivos y fines específicos de la Reforma

En la Reforma Educativa la supervisión, era considerada como un servicio que tenía que exponer a los maestros y a la opinión pública la política educativa y las ideas y métodos modernos de educación e informar a las autoridades las experiencias, necesidades y aspiraciones de la colectividad educativa.

El 9 de octubre de 1979, se dio paso a promulgar la ley 46 de 20 de noviembre de 1979, por el cual se deroga la Reforma Educativa, producto del rechazo popular por lo que tanto el Ministerio de Educación como el ICASE (Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación), consideraron que urge fortalecer la labor de la supervisión y que en ellos está la responsabilidad de dar seguimiento a los resultados que la educación busca

- 1980, es el periodo pos reforma mediante la investigación, se incorpora a Panamá en un estudio sobre la problemática de la supervisión educativa, buscando fortalecer este servicio en que colaboró el ICASE (Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión Educativa)
- 1995, se reforma la Ley Orgánica de 1946 por la ley 34 de 6 de julio de

- 1995 con una propuesta de modernización de la educación en todos sus niveles y en cuanto a la supervisión propone el mejoramiento permanente del proceso enseñanza aprendizaje, para el logro de los objetivos y metas del sistema, a través de orientaciones, evaluaciones y sistematización de resultados, aplicando técnicas innovadoras y el perfeccionamiento continuo del docente

Se puede señalar en síntesis que hay tres etapas de la evolución de la supervisión, que son

- a El inspector como fiscalizador
- b- El inspector como encargado de la preparación de los maestros
- c- El inspector como colaborador

Considerando la última etapa, COLABORADOR, se puede señalar que el desempeñar esta labor requiere ser orientador, requiere ayudar de manera técnica, amable y oportuna.

En tal sentido la supervisión con el transcurrir los años ha pasado de una labor un tanto persecutora a una labor de amistad entusiasmo profesionalismo actualización disponibilidad, participación, liderazgo entre otras cosas haciendo un ser inteligentemente competente y por qué no competitivo

2.4- Definición conceptual de la variable

➤ Labor orientadora de la supervisión educativa

Para definir la labor orientadora de la supervisión educativa, es necesario iniciar con algunas características que deberá poseer el supervisor, tales como flexibilidad, amplitud de miras, habilidad para las relaciones interpersonales, comunicativo, seguro, confiado, líder y por supuesto es necesario que el supervisor posea los conocimientos en estrategias personales y organizativas en mejora curricular, procedimientos de recolección y análisis de datos, dominio de diversos enfoques y planificación de currículo y de evaluación educativa.

Entre las funciones el supervisor educativo consiste en saber tomar decisiones, cooperando con los distintos agentes educativos, ya sean estudiantes, profesores, directores de escuelas, padres de familia, autoridades del Ministerio de Educación entre otros. Por lo tanto, deberá ser capaz de innovar y responder las inquietudes que surgen como consecuencia de ejecutar los procesos de mejora curricular, aplicación de objetivos, asignación de roles, contenidos, recursos y materiales y desde luego a las evaluaciones tanto de contenidos como de procesos o proyectos institucionales. Para ello el asesor, compara la teoría con la práctica educativa.

En síntesis la toma de decisiones se encamina a asesorar en la formación de grupos de trabajo, secuencias de las necesidades del centro y la ayuda a identificar los objetivos del equipo de trabajo

➤ **Mejoramiento del desempeño docente**

Definir el mejoramiento del desempeño docente requiere tener claro los diversos estilos de docentes que encontramos en el sistema educativo para poder determinar las líneas del mejoramiento que se debe buscar; he allí que presentamos a continuación algunas caracterizaciones de docentes, según los diversos estilos, que compartimos con Francisco Ibernón (1989)

• **Docente como Trabajador o Técnico**

Es el que concibe a la escuela como un sistema jerárquico del cual es el gerente o director quien decide qué, cuando y como debe enseñar el profesor. Aquí las tareas de concepción y planificación están separadas de la ejecución

Son aquellos docentes despreocupados del sentido y valor de su acción educativa, son simples transmisores de los contenidos que le vienen descritos en el currículum básico. No permiten que se intervenga en su manera de dar clase; suelen ser muy individualistas en su trabajo. Constituye un prototipo de profesor obsoleto cuya única función e incluso obsesión, consiste en cumplir un determinado programa que le viene impuesto pero en ningún momento se cuestiona qué es lo mejor o lo más adecuado para sus alumnos. Se resiste al cambio ya que no suele creer en él y además supone un esfuerzo adicional por su parte para ponerse al día, siente miedo a lo

desconocido se siente incapaz de cambiar sus hábitos o simplemente no quiere hacerlo

En algunos casos se le ve como el docente positivista, que cumple con el curriculum y los estudiantes aprenden, sin importar que lo hagan mecánicamente

- **Docente Artesano o Práctico**

Atribuye mayor responsabilidad al que selecciona y aplica las estrategias de enseñanza. En los programas formativos se prioriza la adquisición de los trucos del oficio por encima de la teoría y la reflexión

Son los docentes que cuestionan todo se caracterizan por su gran responsabilidad pretendiendo ser interesados por mejorar quieren dar un sentido teleológico a sus tareas docentes son muy reflexivos les interesa, sobre todo, que sus alumnos "aprendan a aprender" utilizan toda una variedad de metodologías y están abiertos al cambio. Su mayor defecto es que son muy individualistas en su trabajo, y consideran que solo ellos tienen la razón

- **Docente Artista o Dinámico**

Enfatiza en la creatividad personal y se permite el desarrollo de un mayor grado de autonomía docente. La adquisición de cultura general y profesional está condicionada y tamizada por la institución la personalidad y el dinamismo individual

Este docente esta presto en todo momento a salir al paso ante diversas situaciones que se le presentan por lo que en algun momento cae en la improvisacion

- **Docente Profesional o Crítico**

Considera que el trabajo profesional por naturaleza, no es propenso a la mecanización El docente esta comprometido con la autoreflexión y el análisis de las necesidades del alumnado, y asume importantes cuotas de responsabilidad en las decisiones curriculares que se comparten

En este punto se encuentran los docentes muy reflexivos que entienden el desarrollo del currículum desde una comunidad educativa participativa y democrática. Creen en la educación como medio de liberación y desarrollo humano Ante la reforma educativa, la analizan a fondo estudiando las condiciones básicas para su puesta en marcha, así como sus consecuencias Les ocupa y preocupa la labor que desempeñan y saben entender la importancia que realmente tienen

Son reformadores en educación infantil y primaria, donde el concepto de educación ha calado más hondo sin embargo son poco utiles en secundaria donde se apunta hacia aspectos más instruccionales y técnicos En nuestros dias no suelen encontrar el contexto adecuado para llevar a cabo sus tareas educativas

Estos estilos mas usuales de docentes, permiten manifestar que el mejoramiento del desempeño docente radica en la busqueda permanente de que el docente conozca, todas las tendencias paradigmas enfoques,

corrientes metodologías pedagógicas llevándolas a la práctica, de cara a lograr en sus estudiantes una educación integral

2.5- Clases de Supervisión

➤ Tradicional o Autocrática

Para Néreci (1975), *la supervisión tradicional o autocrática 'Es aquella en que el supervisor es quien preve y dispone todo para el funcionamiento de la acción de la escuela'* esta acepción es compartida por Calero, M (1998 Pg 17) quien enumera las mismas características

En ella el supervisor es la clave, el dice las órdenes las sugerencias y directrices para la mejora del proceso enseñanza aprendizaje

El rol del supervisor autocrático se caracteriza por

- Emitir órdenes
- Controlar que se cumplan las órdenes
- Proponer soluciones por sí mismo
- Utilizar la autoridad intimidación en vez de la confianza y cooperación
- No utilizar la capacidad creativa del docente
- No toma en cuenta las diferencias individuales
- No toma en cuenta la sensibilidad de las personas

➤ **Moderna o Democrática**

Es el polo opuesto de lo anterior descrito ya que *'Por el contrario la actuación democrática del supervisor modifica el sombrío panorama antes descrito* (Nereci 1975) Es decir aquí existe libertad respeto, flexibilidad, estimulación creativa, lo cual facilita en gran medida el proceso de supervisión

Aquí el rol del supervisor es el siguiente

- Utiliza procedimientos científicos para resolver aquellas situaciones que se presentan
- Se basa y aplica las normas de relaciones humanas
- Respeto la personalidad y la forma de ser de su equipo de trabajo
- Estimula la iniciativa y la creatividad de su equipo de trabajo
- Estimula a su equipo de trabajo para que busquen soluciones a sus dificultades
- Estimula el trabajo en equipo
- Realiza constantemente evaluaciones y auto evaluaciones
- Estimula el pensamiento crítico y la libre expresión de su equipo

➤ **Correctiva**

Los autores que se refieren a ella la describen como aquella que solo trata de localizar defectos o errores para corregirlos, es decir trata los síntomas en lugar de investigar las causas de los problemas Lo importante aquí sería que

al momento de realizar las correcciones se cuente con mucho tacto se fomente las buenas relaciones humanas estimulando al docente en sus logros a fin de que se motive a mejorar y no se cree un conflicto sobre uno ya existente

➤ **Preventiva**

Es la que procura evitar en lo posible todo tipo de conflictos, es un modelo de mediador procura al máximo que tanto el alumno como el docente pierdan la confianza en sí mismos y entre sí. Su principal característica es el estimular al progreso profesional de los docentes

➤ **Constructivista**

En este caso no se trata únicamente de buscar faltas con el objeto de aprobar o reprobado la labor del docente antes bien se debe en conjunto promover el estudio de las situaciones y luego de un análisis tratar de encontrar estrategias de solución, apegado al ambiente las necesidades la realidad y principios de la educación. Aquí se requiere fomentar una mentalidad de participación y colaboración, personas proactivas es decir que ante un conflicto propone las posibles vías de solución

➤ **Creadora**

Aquí se considera a cada docente como un artista de la educación, y el supervisor como el que estimula y orienta pero no se limita a simplemente

localizar faltas y defectos Es creadora porque procura en sus docentes estimular a desenvolverse profesionalmente, a minimizar el trabajo y a optimizar el tiempo y la calidad Es un innovador que se aleja de paradigmas tradicionales poco productivos

2 6- Enfoque Epistemológico de la Supervisión

Epistemológicamente, la supervisión escolar se fundamenta en el enfoque humanista, definiendo al hombre como entidad superior establece el desarrollo y la actividad científica libre de directrices, confía en la razón, el método y la ciencia De esta manera, el humanismo contribuye conjuntamente con la supervisión a transformar la actividad de supervisar en sí misma y aplicar los procesos de control en busca de mejorar los ámbitos del sistema educativo

Desde esta perspectiva el humanismo y la ciencia facilitan el desenvolvimiento de esta actividad, para establecer las relaciones existentes entre diversos momentos del quehacer educativo con la finalidad de propiciar en el docente el logro de los objetivos propuestos acumulando nuevas experiencias durante el proceso Por lo tanto es necesario tomar en cuenta la diversidad de métodos como procedimiento, por cuanto permite descubrir las condiciones en que se presentan los hechos, la observación, el razonamiento y la verificación durante la supervisión educativa

Tal humanismo se inserta el enfoque de la autorrealización y juega un papel importante porque se vincula con la autosatisfacción, siendo ésta una

necesidad básica y fundamental para que el supervisor escolar se comprometa y participe en todos y cada uno de los procesos. Del mismo modo la autorrealización, promueve la aplicación de conocimientos básicos en el ejercicio de las funciones administrativas que ejecuta el supervisor y satisface necesidades donde se involucra la acción supervisora en forma efectiva. Maslow (2004) presenta la jerarquía de las necesidades humanas tales como el amor, autorrealización y satisfacción entre otras importantes para el desarrollo del ser humano.

En este orden de ideas dicho autor contempla las necesidades físicas, de seguridad, respeto e independencia, para expresar la capacidad de dominar y organizar las instituciones y ponerlas en servicio con el criterio de atender las necesidades más importantes del medio y del individuo.

La jerarquía de las necesidades de Maslow (2004), requieren de un proceso de autorrealización y autorrespeto como una experiencia auto correctiva que incide en el desarrollo de cualidades dentro de las cuales se mencionan la lealtad, amistad, respeto y confianza cuyos elementos contribuyen a buscar soluciones a los problemas.

Todo supervisor ha de contar con estas competencias a fin de que su labor sea no solo eficaz, sino eficiente y efectiva.

2.7- Funciones de la Supervisión

Nos hemos referido a la supervisión de manera general en este punto necesitamos ya adentrarnos a la situación panameña, por ello iniciamos

mencionando que el texto unico de la ley 47 de 1946 Orgánica de educación, modificada por la ley 34 de 6 de julio de 1995 señala en su capítulo VIII, artículo 348, lo siguiente

La supervisión educativa es el nivel de acción orientadora evaluativa y sistemática de todos los niveles del sistema educativo Se caracteriza por su técnica innovadora y creativa y tiene como objetivo prioritario el mejoramiento del proceso aprendizaje enseñanza en todos sus aspectos para el logro de objetivos y metas del sistema educativo en beneficio del desarrollo nacional” (2006)

Esta norma nos pone de manifiesto que la labor de la supervisión educativa ha de ser ante todo, técnica, administrativo y social basado en los aportes de Briggs y Justman citados por Nércici (1975) igualmente Chacón (1986) y Texido M (1997) coinciden en nombrar las siguientes como las principales funciones de la supervisión escolar

1 Ayudar a los maestros a comprender mejor los objetivos reales de la educación y el papel esencial de la escuela en la consecución de los mismos

2 Ayudar a los maestros a comprender mejor los problemas y las necesidades de los jóvenes alumnos y a atender en la medida de lo posible a tales necesidades

3 Ejercer un liderazgo de carácter democrático en las siguientes formas promoviendo el perfeccionamiento profesional de la escuela y sus actividades procurando establecer relaciones de cooperación entre su personal estimulándole desarrollo de los maestros en ejercicio y acercando la escuela comunidad

4 Establecer fuertes lazos morales entre los maestros en cuanto a su trabajo de modo que obren en estrecha esclarecida cooperacion para alcanzar los mismos fines generales

5 Identificar el tipo de trabajo mas adecuado para maestro distribuyendo las tareas pero en forma que cada uno pueda desarrollar sus capacidades en otras direcciones promisorias

6 Ayudar a los maestros a adquirir mayor competencia didactica

7 Orientar a los maestros principiantes para que se adapten a su profesion

8 Evaluar los resultados de los esfuerzos de cada maestro de acuerdo con el desarrollo alcanzado por los alumnos segun los objetivos establecidos

9 Ayudar a los maestros a diagnosticar las dificultades de los alumnos en el aprendizaje y a elaborar planes de enseñanza para la superacion de las mismas

10 Ayudar a la comunidad a interpretar el programa de enseñanza

Pueden darse en tres grupos antes mencionados

Funciones Técnicas (de consejero didáctico)

- Investigar sobre la realidad educativa de la zona en la que se desenvuelve
- Orientar y coordinar la labor didactica, en cuanto a métodos actores recursos
- Consejero didáctico

Funciones administrativas

- Organiza la escuela, horarios y servicios
- Organiza el calendario escolar
- Adquiere los materiales que se utilizan

Funciones Sociales

- Establecer buenas relaciones humanas con los involucrados en el proceso
- Procurar que la escuela trabaje en proyección social

2 8- Etapas de la Supervisión

El éxito de toda labor radica en la planificación, en la evaluación constante y orientadora, por ende el trabajo del supervisor debe consistir en una actividad organizada y llevarse a cabo de manera sistemática, unitaria y progresiva, durante un período largo de trabajo en etapas sucesivas o interrelacionadas

En lo que respecta a la labor del supervisor educativo, es mayor el grado de exigencia, puesto que estamos ante la formación del capital más importante de un país los estudiantes por ende los futuros profesionales

Con esta panorámica consideramos oportuno recordar que los autores mencionan que la labor de la supervisión se desarrolla en 3 etapas, a saber

Planeamiento

Ya se ha señalado que toda labor requiere ser planificada máxime en materia educativa, pues el planeamiento de la supervisión debe ser objetiva, es decir posible y flexible a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en la vida escolar que además requiere algún seguimiento y control de la labor supervisada y de la supervisión

En tal sentido destacamos que la planeación es un proceso continuo y permanente que *involucra el futuro origen Propicia todas las cosas utiles al funcionamiento de la empresa direccion conduce la organizacion a funciones Coordinacion armoniza todas las actividades resultados y acciones y el control realiza verificacion para comprobar los hechos*, así lo considera Chiavenato (2000, p 81)

Seguimiento -

Esta es una labor constante pues estamos ante un proceso que se inicio con la planificación y en el transcurso de las labores se han de ir detectando las fortalezas debilidades y amenazas a efecto de realizar los ajustes que correspondan con base a los datos recogidos y evaluados durante el desarrollo de las actividades escolares, el seguimiento se preocupa por hacer que todos los planes se ejecuten con eficiencia (Nérics 150)

Control

En esta etapa se miran los resultados de las evaluaciones durante el proceso educativo sujeto de supervisión con ello se pretende prevenir desviaciones,

efectuar rectificaciones y aun alteraciones que adapten mejor la acción de la escuela a las necesidades del educando y de la comunidad

El control suministra datos que influirán sobre los próximos planeamientos tendiendo a hacerlos más objetivos, pragmáticos y eficientes (Nérici 150)

Ahora bien podemos desarrollar toda una serie de teorías y preceptos referentes a la supervisión y todos los factores que le atañen, pero si no se da en una labor de conjunto es decir con la participación de todos los actores, consientes y motivados por la calidad de la educación, sobre todo del nivel que ahora nos ocupa, no se logra los objetivos trazados

2 9- Medios de supervisión

Diversos son los medios o técnicas que puede utilizar un director o directora para lograr un buen desempeño en su labor supervisora. Estos medios de supervisión se aplicarán dependiendo de las circunstancias y objetivos que se deban cumplir. Según (De Hierro, 1974, p 16) *cuando se hace uso de los diferentes tipos de supervisión lo más recomendable es emplear diferentes medios a la vez siempre que estos se complementen*

Los medios o técnicas estudiados en la presente investigación son los siguientes: Visitas, Circulares, Entrevistas, Reuniones

Las visitas pueden emplearse como un valioso recurso de la labor supervisora De acuerdo con (Imideo Nérci, 1975, p 133) la visita, en supervisión, consiste en el encuentro amistoso del supervisor y los maestros Actualmente es un medio empleado con frecuencia, también se puede considerar como un procedimiento clásico utilizado en todos los tiempos Señala (De Hierro 1974 p 20) que *su importancia reside en que de esta forma el supervisor se pone en contacto directo con las situaciones de la escuela los problemas de maestros y alumnos proporcionando la ventaja de ayudar técnica e individualmente a los docentes*

Las visitas que efectúan los directores permiten realizar observaciones que posteriormente facilitarán el intercambio de ideas y sugerencias para mejorar las acciones didácticas De acuerdo con (De Hierro 1974 p 20) las visitas se pueden realizar con diferentes objetivos dentro de los que se pueden citar

- 1 Conocer a los docentes
- 2 Conocer a los alumnos
- 3 Evaluar el proceso enseñanza aprendizaje
- 4 Evaluar la aplicación del asesoramiento efectuado
- 5 Producir cambios necesarios para la educación

Las observaciones que realiza un director o directora con sus visitas cotidianas sea cual sea el objetivo de éstas, enriquecen su desarrollo profesional

Además es importante reconocer que las visitas a las aulas como cualquier medio de supervisión se deben planificar con anticipación como parte de un plan de supervisión que será ejecutado oportunamente

Cierto tipo de visitas no pueden ser planeadas mucho tiempo antes debido a que los medios de supervisión deben ser derivados y no impuestos a la situación (De Hierro, 1974, p 23)

Las visitas como medio o técnica de supervisión presentan ventajas como la de mejorar las relaciones entre todos los participantes, pero también presenta dificultades en el momento de realizarla por la actitud de rechazo que presentan algunos docentes hacia la misma. En ese sentido es conveniente que el director o directora procure hacer comprender a los maestros que su propósito es el de brindar ayuda, apoyo y colaboración con los problemas que se presentan

Las circulares como medio de supervisión para muchos autores están consideradas dentro de la técnica de boletines (De Hierro, 1974 p 44) Este medio de supervisión le permite al director o directora del centro educativo conocer y supervisar la labor que realizan los diferentes comités de trabajo durante todo el periodo lectivo

El uso de circulares o boletines constituyen un medio práctico pues logran economizar tiempo sobre todo cuando no se puede mantener contacto personal frecuente pues llega a la totalidad de personal

Segun (De Hierro 1974 p 41) En nuestro medio educativo el uso y empleo de circulares se da tanto en libros de actas como por medio de pizarras colocadas en lugares visibles

Las entrevistas están consideradas como uno de los mejores medios de supervision, segun Neagley y Evans citados por (Nérci 1975) *quien afirma que Despues de las visitas y observaciones hechas en clase la entrevista es el procedimiento mas directo para ayudar al maestro* La entrevista individual es un medio de supervision que permite establecer un contacto pedagógico constructivo entre el supervisor y el maestro

La entrevista puede realizarse en momentos diferentes así lo señala (De Hierro 1974 p 32) al referirse a tres clases de entrevistas Las primeras se pueden efectuar con anterioridad a la visita, en esta se pueden tratar varios aspectos dentro de los que se pueden citar Observar la puesta en práctica de alguna tecnica de enseñanza, y asesorar al maestro en el uso de algun material didáctico

El segundo tipo de entrevista se puede realizar posterior a una visita con el fin de discutir con el maestro los resultados observados en la clase presenciada y de analizar las causas de los problemas encontrados para brindar la asesoria pertinente, y la ultima clase de entrevista se practica al inicio del periodo lectivo con el proposito de brindar ayuda al maestro para que se incorpore al ambiente del centro educativo

La aplicación de entrevistas permite mejorar la educación como uno de sus objetivos principales

Reuniones de personal constituyen una técnica importante y necesaria que facilita el buen funcionamiento del centro educativo. De acuerdo con (Kimball 1965 p 177) Se las considera como oportunidades para el pensamiento cooperativo el planteamiento de parte del personal, la presentación de charlas estimulantes a cargo de especialistas conocer todas las actividades de la escuela, y para el intercambio de ideas todo lo cual influye en el desarrollo profesional del miembro de una escuela o colegio

En el caso de la supervisión educativa, la reunión consiste en el encuentro del director o directora con los maestros y las maestras que interesados en todos aquellos aspectos que influyen en el proceso educativo interactúan con el propósito de favorecer el proceso enseñanza aprendizaje. Según (Nérics 1975 p 130) las reuniones convocadas por el supervisor pueden tener diferentes propósitos

- 1 Reunión informativa** Permite al supervisor comunicar una decisión
- 2 Reunión para recolectar opiniones** Cuyo fin es auscultar la opinión de los docentes con respecto a un tema importante que debe tratarse
- 3 Reunión explicativa persuasiva** Se produce cuando el supervisor ya tomó alguna decisión y mediante ésta desea exponer la medida tomada
- 4 Reunión deliberativa** El supervisor plantea un problema a los interesados con el fin de buscar juntos una solución

Las reuniones de personal permiten ayudan en el asesoramiento y orientacion de manera cientifica util y democratica ademas tienen entre sus objetivos unificar y armonizar las actividades del personal tambien se reconoce la necesidad de lograr intercambiar ideas sobre los medios por utilizar para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje (De Hierro 1974 p 37) Las reuniones contribuyen a estimular en todas sus labores

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3 1- Tipo de Investigación

El presente estudio se desarrollo mediante los paradigmas cuantitativo y cualitativo de tipo confirmativo ya que verificamos los supuestos derivados de la experiencia y la teoria indagando a docentes directivos supervisores y directora regional de educacion con lo que relacionamos la informacion que se obtuvo mediante encuestas y entrevistas lo que nos ayudo a explicar las variables sobre si efectivamente el docente mejora su desempeño en la medida que el supervisor cumpla con su labor orientadora

3 2 Definición Operacional de variables

Cuadro N 1

VARIABLES	INDICADORES
Labor orientadora de la supervisión educativa	<ul style="list-style-type: none">➤ Emplea visitas al centro escolar y aula➤ Considera reuniones por zonas centro escolar o por nivel➤ Estimula la labor docente➤ Analiza resultados estadísticos del proceso enseñanza aprendizaje➤ Da seguimiento a reuniones y programas➤ Toma en cuenta las evaluaciones del docente➤ Localiza las debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje➤ Orienta a corregir debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje➤ Previene debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje➤ Promueve el desenvolvimiento profesional del docente➤ Integra al supervisor en la capacitación y perfeccionamiento docente

VARIABLES	INDICADORES
Mejoramiento del desempeño docente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es producto del nivel académico y la superación personal ➤ Responde a la capacitación permanente ➤ Contribuye al empleo de metodología variada ➤ Refleja en el rendimiento del estudiante ➤ Es producto de la orientación del directivo del centro escolar ➤ Es producto de la orientación de la supervisión. ➤ Responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes ➤ Es motivada por estímulos (salario becas ascensos reconocimientos) ➤ Es un efecto de la evaluación docente

3.3- Población y Muestra

3.3 1- Población

En la actualidad la población total de educadores que laboran en las escuelas oficiales de la Republica de Panamá, para el año 2009 es de 3638 de los cuales en la Direccion Regional de Educación de Panamá Centro laboran un total de 1797 educadores En tal sentido a efectos del presente estudio esta región cuenta con una población de Directores que es de 90 y de supervisores es de 5, que atienden 8 zonas escolares

Cuadro de la Población

Cuadro N° 2

N	Estratos	Cantidad	%
1	Director Regional	1	100
2	Supervisores	5	100
3	Directores	90	100
4	Docentes	1797	100

3.3.2- Muestra

Al hacer referencia a la muestra, señalamos la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectúa la medición de las variables (C A Bernal 2006)

3.3.2.1- Diseño Muestral

El muestreo que emplearemos es el probabilístico, donde todos los elementos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos y se obtuvo definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y selección de la misma (Hernández Sampieri 2008) En tal sentido, la muestra se seleccionó de entre los 90 centros escolares de las 8 zonas educativas cuya población es de 1797 docentes de educación primaria de la región educativa de Panamá Centro, según la base de datos proporcionada por el Ministerio de Educación

3.3.2.2- Tipo de diseño Muestral

Se empleó el tipo de Muestreo Estratificado donde los elementos se seleccionan al azar de grupos homogéneos” (L C de Sánchez, 2004) los estratos de esta investigación son docentes, directores de centros escolares, sin embargo en cuanto a los supervisores y director regional, se empleó la población debido al número de los mismos

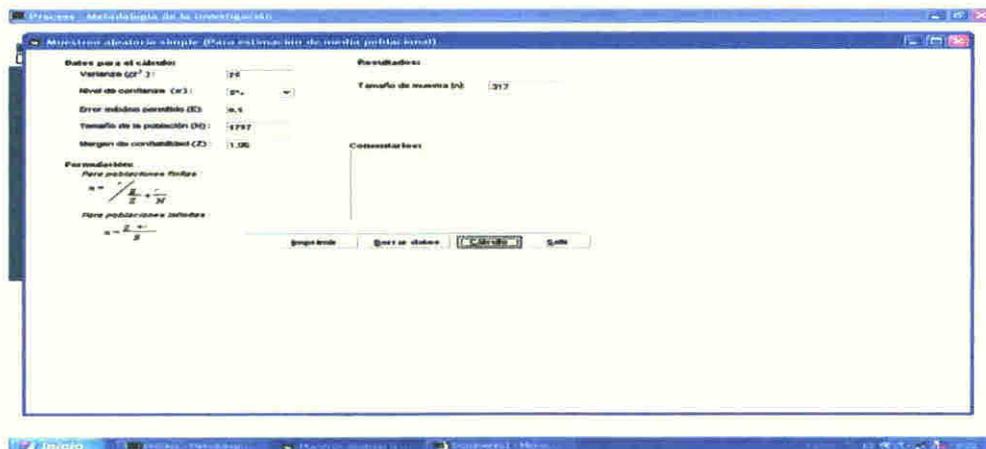
3.3.2.3- Tamaño de la Muestra.

El tamaño de muestra se estimó para proporciones con base en objetivos y preguntas de investigación, esto es si hay relación o no entre la supervisión y la mejora en la labor del desempeño docente. En tal sentido los elementos que se utilizaron para el cálculo del tamaño de muestra para el estrato de docentes, conformado por un 25% de la población.

Calculo de la Muestra de docentes:

- $P= 0.5$
- $Q= 0.5$
- Nivel de confianza = 95 %
- Error máximo de estudio 0.05

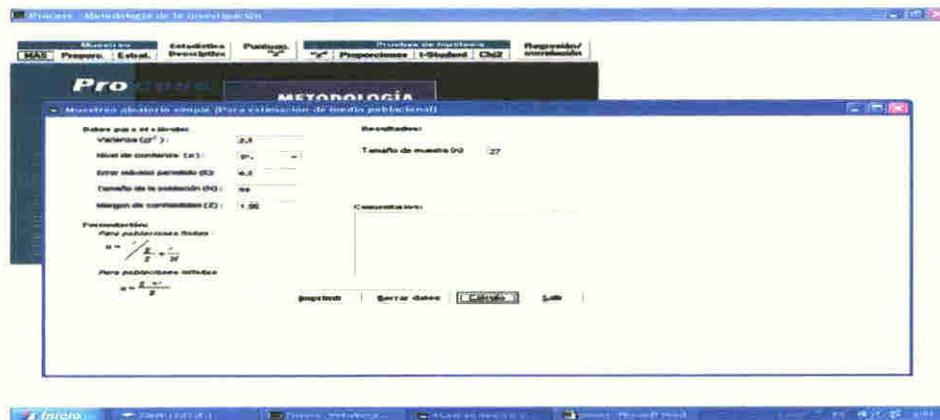
Este proceso mediante el software MS PROCES: del cual se obtiene como resultado, una muestra de 317 docentes a consultar.



En cuanto al estrato de Directores, donde consideramos un 30% de la población:

- $P= 0.5$
- $Q= 0.5$
- Nivel de confianza = 95 %
- Error máximo de estudio 0.5

Este proceso mediante el software MS PROCES: del cual se obtiene como resultado, una muestra de 27 directivos a consultar.



Cuadro de Población y Muestra

Cuadro N° 3

N°	Estrato	Población	Muestra	%
1	Directores Regionales	1	1	100
2	Supervisores	5	5	100
3	Directores	90	27	30
4	Docentes	1797	317	25

3 4- Tecnicas e Instrumentos de Recoleccion y Analisis de Datos

3 4 1- Tecnicas

En el desarrollo de la investigacion se emplearon los paradigmas cuantitativo y cualitativo a fin de obtener resultado con una mayor aproximacion a los resultados esperados

Las tecnicas de recoleccion de la informacion fueron

Encuestas para los educadores y directores de los centros escolares en las que aportaron informacion relevante sobre la labor orientadora de la supervision regional y el mejoramiento docente

Entrevista Estructurada dirigida a los supervisores y directora regional de educacion sobre la labor orientadora y las funciones del supervisor regional

3 4 2- Instrumentos

Con base a las tecnicas propuestas los instrumentos que se utilizaron fueron

➤ Cuestionarios

Se diseñaron cuestionarios con preguntas abiertas y algunas cerradas lo que permitio lograr la informacion que nos refieran a la labor orientadora

de los supervisores regionales y su relación con el mejoramiento de la labor docente

• **Docentes**

Se elaboro un cuestionario, que midió las variables de forma nominal, en tres secciones la primera donde se les consulta respecto algunos datos generales la segunda comprende 8 interrogantes relativas a la variable labor orientadora de la supervisión educativa y la tercera comprende 6 interrogantes, relativas a la variable mejoramiento del desempeño docente ’

La escala empleada, fue

Cuadro N 4

Siempre 5	Algunas veces 4	Nunca 3	Pocas veces 2	Nunca 1
---------------------	---------------------------	-------------------	-------------------------	-------------------

• **Directivos**

Se empleó un cuestionario de tres secciones donde la primera comprende unicamente la pregunta respecto a su nivel académico En la segunda sección se consulta sobre la variable Labor orientadora, con 2 preguntas abiertas que de manera resumida recoge las mismas preguntas que se le formularon a los docentes adicionándoles 4 preguntas cerradas de opcion multiple que surgen de la pregunta principal, a fin de ampliar las respuestas En la tercera sección de este cuestionario se consulta sobre la variable Mejoramiento del desempeño docente, con 4 preguntas, donde la primera es

ampliada por 3 preguntas cerradas de opción múltiple y la última pregunta contempla las sugerencias que considera necesarias

➤ **Guía de Entrevista Estructurada**

La entrevista estructurada que según Teresa Blasco Hernández y Laura Otero García, (Nure Investigación 2008) *Consiste en proporcionar cuestionarios estructurados en los cuales las preguntas están predeterminadas tanto en su secuencia como en su formulación* Es decir, el entrevistador formula -en la mayoría de los casos- un número fijo de preguntas de forma estándar y en el mismo orden

• **Supervisores Regionales y Directora Regional**

En el caso de los Supervisores Regionales y la Directora Regional de Educación de Panamá Centro, se diseñó una guía de entrevista estructurada. La guía de entrevista que se diseñó contenía un total de 7 preguntas abiertas, la primera destinada a saber cuál es el nivel académico la 2 y 3 desarrollaban la variable Labor orientadora de la 4 a 6 desarrollaban la variable Mejoramiento del desempeño docente y la última solicita sugerencias que considera necesarias

Cada uno de estos instrumentos diseñados se encuentra en la sección de anexos de la presente investigación

❖ **Proceso de Validación de Instrumentos**

Los instrumentos fueron validados en una prueba piloto, tanto a docentes como a supervisores que no formaron parte de la población, porque se buscó en primer lugar una opinión amplia y reflexiva respecto al contenido de los instrumentos y en segundo lugar evitar sesgos en cuanto a evitar que los informantes seleccionados para la muestra no tuvieran acceso al instrumento previo al levantamiento de la información

La prueba piloto, da validez a los resultados de la investigación como lo señala José N Arauz Rovira, (1994), que define la validez como *la propiedad que debe tener todo instrumento para medir lo que se propone medir*, además se validó la metodología de aplicación y el tiempo de su aplicación

Igualmente se validaron los instrumentos a través de juicio de experto quienes además del contenido, hicieron referencia a la validez por constructo como lo expresa Hernández Sampieri (2008) al referirse a la validez, cuando expresa que *con ella se mira el grado en el que un instrumento mide la variable y en cuanto al contenido mira el grado en que un instrumento refleja el dominio específico de un contenido de lo que se mide*

En tal sentido la validación del instrumento de los docentes se procedió del siguiente modo

- Se realizo una visita a la Direccion Regional de Educacion de Veraguas para tramitar el permiso correspondiente para acceder a los docentes y supervisores de manera intencional ya que se encontraban en las jornadas de capacitacion y actualizacion de verano
- Se visito en primer momento a la Escuela Anexa del Canada donde se encontraban los docentes que laboran en los diversos centros escolares de la cabecera de esta provincia es decir del area urbana Entre los cuales habia muchos que contaban con nivel academico de Licenciaturas profesorado postgrados y maestrias
- En un segundo momento se visito el Colegio Instituto Profesional Omar Torrijos Herrera donde recibian un seminario los docentes de difi cil acceso (area rural) de la provincia de Bocas del Toro
- Se presento a los docentes el proposito de la visita y los objetivos de la encuesta y a su vez se les cuestiono si nos permitian la aplicacion de la misma
- Al recibir la aprobacion de parte de los docentes se les distribuyo el instrumento
- Inmediatamente se inicio el desarrollo del cuestionario nos ocupamos en observar sus actitudes tomamos nota de los cuestionamientos y / o confusiones que iban surgiendo en el desarrollo de la misma
- Se registro el tiempo que tomaron los docentes en desarrollar el instrumento
- Al culminar se les agradecio
- Nos apersonamos a los supervisores y la experiencia fue poco alentadora

- Se realizó una visita a la Dirección Regional de Educación de Veraguas, para tramitar el permiso correspondiente para acceder a los docentes y supervisores de manera intencional ya que se encontraban en las jornadas de capacitación y actualización de verano
- Se visitó en primer momento a la Escuela Anexa del Canadá, donde se encontraban los docentes que laboran en los diversos centros escolares de la cabecera de esta provincia, es decir del área urbana. Entre los cuales había muchos que contaban con nivel académico de Licenciaturas profesorado, postgrados y maestrías
- En un segundo momento se visitó el Colegio Instituto Profesional Omar Torrijos Herrera donde recibían un seminario los docentes de difícil acceso (área rural) de la provincia de Bocas del Toro
- Se presentó a los docentes el propósito de la visita y los objetivos de la encuesta, y a su vez se les cuestionó si nos permitían la aplicación de la misma.
- Al recibir la aprobación de parte de los docentes, se les distribuyó el instrumento
- Inmediatamente se inició el desarrollo del cuestionario. Nos ocupamos en observar sus actitudes, tomamos nota de los cuestionamientos y / o confusiones que iban surgiendo en el desarrollo de la misma.
- Se registró el tiempo que tomaron los docentes en desarrollar el instrumento
- Al culminar se les agradeció
- Nos apersonamos a los supervisores y la experiencia fue poco alentadora

El primero se mostro muy atento y luego de escuchar el motivo de nuestra visita, cambio de actitud y manifesto que no tenia tiempo para colaborar ya que tenia mucho trabajo pendiente para el inicio del año escolar sin embargo solo conversaba con otros compañeros temas diversos

El segundo se mostro muy anuente a colaborar procedio a leer el instrumento y manifesto que lo unico que podia hacer era que le dejara el instrumento y que pasara la siguiente semana a ver si la habia terminado accion que realizamos en dos oportunidades y no la habia llenado

El tercer supervisor se mostro muy jovial y presto a colaborar igualmente leyo el instrumento y termino manifestando que lamenta no poder colaborar ya que este año ella supervisaria el nivel pre escolar y pese a que se le detallo la delimitacion y el alcance de la investigacion concluyo diciendo que le tomaria mucho tiempo y no queria quedarnos mal

La cuarta supervisora, pese a que se encontraba ocupada y estaba por salir a una reunion accedio a responder el instrumento pero de manera escrita

Cabe destacar que los instrumentos fueron sometidos tambien a la validacion de expertos donde contamos con un Especialista y profesional en el area de la investigacion con amplia experiencia y formacion en docencia y supervision en diversos niveles del sistema educativo panameño En el caso del otro igualmente posee experiencia y formacion en la labor docente, en supervision en investigacion educativa y ha ocupado importantes cargos en

la Universidad de Panamá, el ICASE y el Ministerio de Educación de Panamá

Igualmente los instrumentos fueron sometidos al escrutinio de los estudiantes de maestría en Investigación y Evaluación Educativa, quienes fundamentaron sus orientaciones a la luz de los textos de estudio de diversos autores

➤ **Aportes Surgidos de la Prueba Piloto del Cuestionario a Docentes**

- Cuestionaron porqué se preguntaba *el sexo y la edad* en la encuesta, y se les aclaró que es fundamental esta información pues los enfoques pedagógicos han variado por otro lado que es una información relevante ya que hoy día la distinción de género es fundamental
- Se propuso reordenar los datos generales y eliminar aquellos que tienen poco que ver con las variables
- Respecto a la pregunta respecto a si la supervisión *se realiza a través del director del centro escolar* Consideraron que como en sus centros escolares la supervisión la realiza el director, no era necesario continuar desarrollando el instrumento
- En cuanto a la escala donde se debía responder los ítems para muchos creó confusión pues no consideraban clara la diferencia entre una y otra
- Los docentes reaccionaron igualmente ante el ítem que cuestiona si la supervisión *se realiza a través del director del centro escolar* Consideraron que como respondían a ella puesto que en sus centros escolares no había director, sino que un docente se encargaba de las

funciones de director además de atender a sus grupos de estudiantes en este sentido se reestructuró el ítem

- Eliminar la variable que hacía referencia a las funciones del supervisor ya que como la investigación está focalizada en la labor orientadora, no es necesario incluir tal variable
- Se sugirió equiparar la cantidad de ítem, a la cantidad de indicadores, procurando que no contengan distractores
- Mejorar el ítem referente a quien realiza la labor de supervisión
- Se debe incluir la dimensión de capacitación en la variable Mejoramiento del desempeño docente
- Ser un poco más conciso en las instrucciones para el desarrollo del instrumento
- Es recomendable mirar el fundamento legal de los directivos, ya que en algunos casos determinan el interés en el desempeño de sus funciones
- Se debe cambiar el ítem que dice sus estudiantes tienen buen rendimiento académico y enfocarlo a si el desempeño docente contribuye en el rendimiento de los estudiantes
- Reformular el ítem sobre la calidad de tiempo que se dedica a la labor orientadora del supervisor
- Es muy positivo el empleo de la escala tal como la presenta ya que ve la calidad establece un marco referencial para el mismo
- El tiempo que toma desarrollar el instrumento es excelente según la opinión tanto de los docentes como de los expertos y los estudiantes de maestría en Métodos y Evaluación Educativa.

Aportes Surgidos en la Prueba Piloto a la Guia de Entrevista a Supervisores

- Es una encuesta es importante pero bastante abarcadora
- Si se desarrolla de manera escrita se torna muy larga y se sugirio que se realice oralmente
- La pregunta n° 6 respecto al por que o como se da la supervision considera que se responde en la pregunta n° 4
- Lo mas preocupante de la labor orientadora es la cantidad de comisiones programas y acciones administrativas que debemos resolver este elemento debe quedar bien claro en los resultados

3 5- Procedimientos para el desarrollo de la investigacion

Para los procesos aqui descritos y el desarrollo de esta investigacion se siguieron los siguientes procedimientos que enumeramos a continuacion

- Se planifico la investigacion el cronograma presupuesto y se investigo sobre diversos estudios previos
- Se realizo la revision bibliografica sobre trabajos estudios investigaciones informes y literatura existente sobre el tema
- Se determino el estado del arte en el tema de investigación sobre la labor orientadora de la supervision educativa
- Se visito a los supervisores para solicitarles nos informen sobre el cronograma de visitas a los centros escolares de sus respectivas zonas

escolares y los datos estadísticos de los resultados del rendimiento de los estudiantes

- Se elaboró una batería de instrumentos. Se diseñó un cuestionario y una guía de entrevista para ser aplicada a sujetos seleccionados en la muestra
- Se realizó el proceso de validación de instrumentos a través de la aplicación de una prueba piloto y análisis de experto lo que permitió el ajuste y diseño final de los mismos
- Se calculó el tamaño de muestra, para la población de docentes y directivos para esta tarea se empleó el programa computacional MS PROCES
- Se seleccionó la muestra de docentes (317) y directivos (27), que laboran en las diversas zonas escolares (8) de la Región escolar de Panamá Centro y se les administró los correspondientes instrumentos
- Se envió nota a la dirección regional para solicitar el aval que nos permitiera tener acceso a los diversos centros escolares y a los docentes. Otra nota se remitió a los centros escolares, ambas con el propósito de facilitar y viabilizar el proceso de aplicación de instrumentos
- Tanto las encuestas como las entrevistas estructuradas, las realizamos personalmente a los docentes, directores supervisores y la directora regional de educación a efectos de evidenciar cada aporte de los informantes
- Se aplicaron los instrumentos a la población conformada por los supervisores (5) y la directora regional (1), de la Región Escolar de Panamá Centro. Las entrevistas se desarrollaron de manera oral,

tomando notas de las respuestas de cada uno de los entrevistados procurando la mayor fidelidad posible al momento de tomar notas

- Cabe destacar que el tiempo de mayor espera, para constatar la cita se dio con los supervisores, donde una de las supervisoras se resistió a ser entrevistada pese a tres visitas que se le realizaron donde expresaba que no cree en las investigaciones que le causan estrés y que tiene asuntos más importantes que atender y resolver
- La aplicación de los instrumentos, la realizamos personalmente en todos los estratos
- La aplicación de los instrumentos a los docentes no excedió los 5 minutos no obstante, alcanzar a la totalidad de la muestra tomó un periodo de tres meses considerando la disponibilidad de tiempo de los informantes y las actividades del plantel
- En cuanto a la aplicación de los instrumentos a los supervisores se dio en un tiempo aproximado de 10 minutos donde de manera coloquial comentaban sus respuestas
- Se estructuró la base de datos una vez, se examinaron todos los instrumentos, para ello se utilizó el programa Excel
- Para garantizar la calidad del análisis se realizó tablas de frecuencia, para controlar el número de respuestas a cada ítem y la posibilidad de no respuestas
- Se realizó el análisis de datos desde una perspectiva cuantitativa con el programa Excel, y desde un paradigma cualitativo empleando la triangulación y la saturación, mediante la construcción de matrices para las matrices respectivas

- Para la triangulación se empleó los resultados cuantitativos cualitativos de los diversos estratos y la discusión de resultados confrontados con el marco teórico
- Se levantó el informe final para ser presentado ante las autoridades universitarias Para con su aprobación elevarla a las autoridades del Ministerio de Educación

Consideramos oportuno destacar que para el análisis cuanti cualitativo tal como se enuncio en líneas anteriores se empleó la triangulación y la saturación, por ende las describimos brevemente a continuación

3 5 1- Triangulación

Generalmente se habla de cuatro tipos de triangulación no obstante, para esta investigación solamente nos vamos a referir a la triangulación de métodos

Triangulación de métodos con él se contrasta la información obtenida a través de una técnica (por ejemplo la entrevista) con otras (la encuesta) y algunos elementos de la revisión documental relativos al tema

Para esta investigación solamente se trata de interrelacionar los datos que se recogieron con las entrevistas a profundidad, con la encuesta de la experiencia y conocimiento que se vive en los Centros Educativos respecto a la labor orientadora de la supervisión

Desde un punto de vista general puede decirse que la triangulación de fuentes de datos permite utilizar el mismo método para obtener la máxima

ventaja teorica Al verificar una determinada teoria de distintas formas se reduce el sesgo de los investigadores y se facilita el descubrimiento de hipotesis alternativas

3 5 2- Saturación

La Saturación es el estado en el cual ningun otro dato nuevo es relevante para el estudio siendo que los elementos de todos los temas, conceptos y teorías ya fueron considerados segun Holloway (2002) por lo que es uno de los principios que guía el muestreo y se aplica hasta el punto en que ya no se obtiene nueva información y ésta comienza a ser redundante

En nuestro estudio la emplearemos al realizar la triangulación, de la información recabada, en primera instancia la información brindada por los directivos supervisores y directora regional, para luego confrontarlos con los resultados cuantitativos, tanto del muestreo como de las pruebas piloto

Lograr la presentación de esta investigación fue posible con el presupuesto y cronograma que detallamos seguidamente

3.5.3- Presupuesto

Cuadro 5

Recursos	Detalle	Costos Aproximados
Humanos	1 Procesador de datos (0.50 por instrumento)	158.00
	1 Transcriptor (1.00 p/p) (0.25 por corrección)	240.00
Materiales	Papelería, tinta de impresora, carpetas, lápices, engrapadora, tape, resaltadores, plumas, clips, sobres, CD. Copias, tinta, trámites varios, otros.	250.00
Transporte	Movilización para trámites y a los diversos centros escolares para recolectar los datos.	275.00
Alimentación	Pago de almuerzo en restaurantes y fondas en el recorrido de la aplicación de instrumentos	70.00
Otros gastos	Situaciones inesperadas	160.00
Total		1153.00

3.5.1- Cronograma



Tiempo Programado



Tiempo Ejecutado

Cabe destacar que la mayor parte del tiempo que impidió cumplir con el tiempo programado, fue la concertación de la entrevista a los supervisores debido a sus diversos compromisos, y sobre todo a que algunas ponían objeciones, al punto que una se negó rotundamente.

Cronograma:	2008												2009												2010											
	Dic	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Sep														
Planificación de la investigación																																				
Aprobación del tema																																				
Revisión Bibliográfica																																				
Diseño y validación de instrumentos																																				
Reformulación de instrumentos																																				
Selección de informantes (población y muestra)																																				
Revisión y corrección del primer borrador del protocolo de investigación																																				
Reuniones y tramitación de permisos para la aplicación de instrumentos																																				
Rep. Prep. de los paquetes de colección de datos																																				
Aplicación de instrumentos Docentes y Directores																																				
Cita - espera y Aplicación de encuesta a Supervisores																																				
Tabulación, análisis e interpretación de datos.																																				
Redacción y corrección del informe final.																																				
Presentación informe final																																				
Publicación del informe																																				

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4 1- PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

La presentacion y analisis de los resultados de esta investigacion se realiza de la siguiente manera

- ✓ Se inicia con la caracterizacion donde describimos mediante datos el campo de investigacion donde se desarrollo la misma
- ✓ La presentacion de las matrices de hallazgos cualitativos producto de la triangulacion entre las consideraciones de los informantes por estratos diseñada en cuestiones fortalezas debilidades y sugerencias
- ✓ Una sintesis de la distribucion de frecuencia, a traves de un cuadro estadistico donde aparecen en 3 columnas la primera columna describe la escala del estudio la segunda columna refleja la frecuencia absoluta la tercera la frecuencias relativas Iniciando con el analisis de los datos generales y luego por variables La discusion de los resultados se da producto de la triangulacion de los datos y hallazgos cuanti – cualitativos
- ✓ Se presenta la grafica de los datos cualitativos de cada item igualmente se comenta una aproximacion de los resultados que se obtuvieron en las pruebas piloto debido a que los aportes de estos informantes los consideramos oportunos respecto a los de la investigacion
- ✓ Finalizamos con la discusion de los resultados de la investigacion con las consideraciones del marco teorico

4.2- Caracterización:

La presente investigación, se desarrolló en los centros escolares del nivel primario de la Dirección Regional de Panamá Centro, cuya población de centros escolares del área urbana es de 135 centros distribuidos en el área urbana y rural tal como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 7. Centros Escolares del nivel Primario de la Región Educativa de Panamá Centro, 2009

Urbanas	Rurales	Total
63	27	90

Fuente: Base de datos del Ministerio de Educación, 2009.

De estos centros escolares, presentamos en el siguiente cuadro, la distribución de las jornadas de clases, en que atienden a los estudiantes.

Cuadro N° 8 Jornada de Clases de los Centros Escolares, del Nivel Primario de Panamá Centro, 2009

Matutina	Matutina y Vespertina	Total
44	46	90

Fuente: Base de datos del Ministerio de Educación, 2009.

Cabe destacar en el siguiente cuadro, la distribución de los centros escolares según el número de grados por docente, lo cual les caracteriza como multigrados o regulares.

Cuadro N° 9. Clasificación de los Centros Escolares Del Nivel Primario, Según la Cantidad de Grados

Multigrado	Regular	Total
11	79	90

Fuente: Base de datos del Ministerio de Educación, 2009.

Otra de las características importantes para esta investigación es la cantidad de supervisores, versus la cantidad de zonas y centros escolares, tal como se observa a continuación

Cuadro N° 10 Cantidad de supervisores por Zona Escolar en la Región Educativa de Panamá Centro. 2009

Zonas Escolares	Cantidad de Centros Escolares	N° Supervisores	Titulares	Encargados
8	90	5	2	3

Fuente: Base de datos del Ministerio de Educación, 2009

Cabe destacar que a mediados del último semestre del año lectivo 2009, una de las supervisoras, luego de los trámites y concursos para puestos directivos y de supervisión, ascendió al cargo de Subdirectora Regional de Educación, y no se nombró reemplazo alguno, bajo ninguna de las estrategias o mecanismos que las normas educativas para este fin señalan.

4.3-Plan Operativo de Análisis Cualitativo.

Los aportes que los informantes del estrato, supervisores, directivos y directora regional de educación, se sometió a un análisis y ordenamiento que permitió realizar la triangulación entre sí, dando paso a extraer los hallazgos más relevantes, así como los que surgieron por saturación.

Para estos efectos se diseñó una matriz de maya, para la transcripción de la información, y luego se arrojó en la matriz de hallazgos; esta presenta las cuestiones o ítems, del cuestionario, las fortalezas, las debilidades y las sugerencias que encontramos en sus aportes.

El diseño de estas matrices permitio tener una aproximacion mas directa para realizar la triangulacion con los resultados cuantitativos y en efecto a la discusion de estos con el marco teorico

4.3 1, MATRIZ DE HALLAZGOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTORES DE CENTROS ESCOLARES DE PANAMÁ CENTRO

Cuadro N° 11 HALLAZGOS RESPECTO A LA LABOR ORIENTADORA DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA			
CUESTIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	SUGERENCIAS
01 Nivel académico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los informantes señalan que los directores de los centros escolares poseen estudios de postgrados y maestría. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aun hay directivos encargados y por decreto 257 ➤ Los informantes señalan que la formación académica es poco considerada en la escala salarial 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Consideran los informantes que se deben dar mayores estímulos por la superación de estos
02 Bajo qué elementos surge la necesidad o sustentan las orientaciones que brinda al personal docente de su zona escolar, y que estrategias emplea llevarlas a cabo?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los directores de los centros escolares de Panamá centro realizan con regularidad revisión de la planificación diaria de los docentes y les orientan en la mejora de esta documentación ✓ Dejan claro los informantes que las visitas al aula, de parte de los directores es un elemento fundamental en la supervisión que realizan los directores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Señalan los informantes que el rendimiento de los estudiantes carece de seguimiento de parte de los directivos ➤ Realizan diversas funciones técnico docente y administrativo con pocos colaboradores ➤ Lo que les limita realizar como corresponde las visitas a las aulas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manifiestan los informantes que es factible llevar un registro de la labor realizada en el plantel con lo cual se previenen situaciones se orienta a los docentes ❖ Demandan los informantes que se realicen visitas al aula con los directores y supervisores ❖ Los informantes solicitan que se nombre personal que se requiera (Dir Titulares subdirectores, secretaria, contable)
03- Qué utilidad se le da a los resultados de la evaluación de los docentes y a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los directivos se ocupan en evidenciar la labor realizada por los docentes ✓ Los directivos orientan a sus docentes mediante las visitas las evaluaciones y los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expresan los directivos que la evaluación docente está descontextualizada y sus resultados no son considerados para la mejora por el MEDUCA 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los directivos sugieren que se cambie el modelo de evaluación actual del docente ❖ Que los supervisores y el MEDUCA, de importancia y seguimiento a los resultados de

estadísticos del proceso enseñanza aprendizaje?	estadísticos del proceso enseñanza aprendizaje ✓ Se demuestra interés en los directivos en determinar cuáles son las necesidades de los alumnos		las evaluaciones de los docentes
04 Las actualizaciones y perfeccionamiento, de los docentes, a qué factores responde y qué seguimiento se le da a nivel directivo y/o a nivel supervisión regional?	✓ Los directores de los centros escolares se ocupan en dar cumplimiento a las directrices del Ministerio de Educación, en cuanto a las actualizaciones y perfeccionamiento de los docentes ✓ Expresan los informantes que mediante los datos estadísticos se da seguimiento al rendimiento académico de los estudiantes y de acuerdo a este factor se sugieren los seminarios y capacitaciones	➤ Se manifiesta que se le da poco seguimiento a los seminarios y capacitaciones que se dan a los docentes ➤ Considera los informantes que se ve con poca relevancia, los resultados de las evaluaciones docentes como factor determinante para las actualizaciones y el perfeccionamiento de estos	Proponen los informantes que se dicten seminarios donde participen tanto los docentes directivos y supervisores ❖ Sugieren los informantes que los seminarios se planifiquen con un plan de seguimiento
HALLAZGOS RESPECTO AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE COMO PRODUCTO DE LA LABOR ORIENTADORA DEL SUPERVISOR			
CUESTIONES 05 La labor orientadora de la supervisión ya sea desde el directivo o del supervisor, contribuye al	FORTALEZAS ✓ Los informantes consideran que la labor orientadora de la supervisión, si contribuye en el mejoramiento del desempeño docente ✓ Consideran los informantes que	DEBILIDADES ➤ Señalan los informantes que hay docentes que ven la labor orientadora de la supervisión como una fiscalización. ➤ Consideran los informantes que se suele estimular más al docente	SUGERENCIAS ❖ Sugieren los informantes que se debe planificar las supervisiones y darles seguimiento con seminarios y visitas al aula. ❖ Destacan los informantes que

<p>mejoramiento docente? ¿Cómo se da?</p>	<p>las orientaciones contribuyen a mejorar en la preparación del docente en sus informes en su desempeño competitivo en aspectos administrativos y a identificar debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Señalan los informantes que la ayuda a reconocer que no todo en educación se hace por ley sino por colaboración de pares ✓ Enfatizan los informantes en que la orientación se da en conversaciones visitas al aula, con actas de labor realizada, así como las orientaciones que los docentes solicitan ✓ Los informantes señalan que su propia experiencia les dice que los docentes están al pendiente de sus acciones y de acuerdo a lo que observan surgen orientaciones 	<p>que progresa académicamente o que participa en diversas actividades, que al que eleva la calidad de los aprendizajes de los alumnos</p>	<p>se debe considerar más el desempeño docente mediante el rendimiento de los estudiantes, para efectos de reconocimientos estímulos y motivaciones</p>
<p>06 Dentro de sus funciones, cuánto tiempo dedica a la labor orientadora de sus docentes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consideran los informantes que al labor orientadora es permanente ya que cada vez que se realiza una actividad, se visita las aulas, se revisan documentos o por iniciativa de los docentes se les orienta, tanto 	<p>➤ Señalan los informantes que planifican la labor de supervisión anual semestral bimestral semanal y hasta diaria, sin embargo por la falta de personal administrativo no se cumple con lo planificado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manifiestan los informantes que se requiere mayor acompañamiento en la labor orientadora de parte del supervisor de zona. ❖ Expresan los informantes que se deben nombrar directores

<p>07 Qué sugerencias o propuestas considera que se deben tomar en cuenta para fortalecer la labor del supervisor a fin de cumplir con las funciones que señala la ley, y que promueva el mejoramiento del desempeño docente?</p>	<p>en lo técnico docente como en lo administrativo</p>	<p>➤ Los informantes expresan que la supervisión por lo general se realiza al ritmo que se presentan las necesidades es decir cuando el tiempo se los permite</p> <p>➤ Enfatizan los informantes que las funciones administrativas y la diversidad de programas restan tiempo a dedicar a la orientación</p>	<p>titulares y sobre todo los subdirectores para poder dedicar mayor tiempo y de calidad a labor orientadora en lo técnico docente</p>
			<p>❖ Puntualizan los informantes que la labor orientadora de los supervisores se debe dar con mayor acercamiento a los docentes de todas las escuelas por igual no sólo cuando hay problemas.</p> <p>Plantean los informantes la necesidad de mayor comunicación con los supervisores no sólo en lo administrativo</p> <p>❖ Solicitan los informantes que se nombre la cantidad de supervisores que se requieren por un número de escuelas determinado o de docentes</p> <p>❖ Enfatizan los informantes que se requiere una atención especial con el personal</p>

			<p>indicado para todo lo que se refiere al manejo del FECE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Consideran los informantes que hay que darle importancia en el historial del docente
--	--	--	---

4.3.2 MATRIZ DE HALLAZGOS DE LA ENTREVISTA SUPERVISORES Y DIRECTORA REGIONAL DE PANAMÁ CENTRO

Cuadro N° 12 HALLAZGOS RESPECTO A LA LABOR ORIENTADORA DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA		DEBILIDADES	SUGERENCIAS
CUESTIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	SUGERENCIAS
01 Nivel académico	Los informantes poseen títulos de maestría, lo que deja claro que cuentan los conocimientos y experiencia requerida para el cargo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizan funciones que le corresponde a otros departamentos como Asesoría Legal FECE y aunque conocen el manejo no son expertos en la materia y al final todo se resuelve en esas instancias 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Que se nombre el personal respectivo en las diversas regionales para prevenir orientar y hasta resolver los problemas que se presentan en las escuelas
02 Bajo qué elementos surge la necesidad o las orientaciones que brinda al personal docente de su zona escolar y que estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consideran los informantes que su labor se enmarca en las políticas educativas e legales enfoques curriculares el seguimiento según la ley 34 y el decreto 100 fundamentan la labor de supervisión ▪ Destacan los informantes que es importante ejercer los tres 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta mayor número de supervisores pues actualmente algunos ocupan el cargo de manera encargada y no titular según lo señala la ley 34 y están encargados además que faltan supervisores ➤ Plantean los informantes que pese a sus orientaciones los directivos no logran cumplir con todas sus 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Que se cumplan las normas, en cuanto al nombramiento del personal directivo y de supervisión que se requieren en las diversas zonas y centros escolares ❖ Los salarios de los directivos y los supervisores debe estar acorde a sus funciones y formación académica.

<p>emplea para llevarlas a cabo?</p>	<p>niveles de la orientación que son local (que le corresponde al director de centro escolar) regional (que la realizan los supervisores regionales) y nacional (que le corresponde a las diversas direcciones según el nivel o unidad académica) de allí que consideran que cada cual debe ejercer sus funciones sobre todo el director del centro escolar</p> <p>➤ Entre las estrategias que expresan los informantes que se plantean un cronograma de supervisión donde en un principio se convoca a reuniones en la semana de organización, luego las que han de realizar durante el año pero no suelen llevarse a cabo por otros compromisos</p> <p>➤ Otra estrategia que expresan los informantes es mediante jornadas de capacitación, ya que surgen cambios que los docentes desconocen, tanto en</p>	<p>funciones ya que son muchas las funciones administrativas</p> <p>➤ Consideran los informantes que es preocupante que pese a que la supervisión se planifica tanto a nivel regional y local no siempre se lleva a cabo pues se dedica más tiempo a lo administrativo con menoscabo de lo técnico docente por lo que se reduce a revisión de documentos, y visitas a planteles debido a dificultades que se presentan ya sea con docentes o en materia administrativa y procuran encontrar soluciones</p>	
--------------------------------------	---	--	--

	lo técnico docente como en lo administrativo y asuntos legales		
<p>03 Qué utilidad se le da a los resultados de la evaluación de los docentes y a los resultados estadísticos del proceso enseñanza aprendizaje?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideran los informantes que la evaluación docente es una responsabilidad del directivo y debe darle seguimiento a los docentes que salen deficientes o regulares ▪ Para los informantes es importante que los directivos fundamenten las evaluaciones con evidencias de la labor realizada, tanto para estimular como para resolver debilidades ▪ La evaluación docente según los informantes es un instrumento con fundamento legal por lo que los directivos deben asumir su rol y aplicar la ley ▪ Respecto a los resultados de las estadísticas del rendimiento de los estudiantes consideran que son para buscar estrategias que minimicen los fracasos, para ello se organizan jornadas de 	<p>➤ A criterio de los informantes coinciden en manifestar que existe una evaluación que no se ajusta a las necesidades actuales además que los resultados no son estudiados de conjunto en los tres niveles de la supervisión</p> <p>➤ Los informantes no ven como positivo que en la mayoría de los resultados de las evaluaciones los docentes salen como eficientes y la realidad es otra.</p> <p>➤ Pese a que se recaba la información de los estudiantes deficientes y desortores, la problemática persiste he allí que la evaluación docente se confirma como carente de fundamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los informantes consideran que se requiere un cambio al elegir a los directivos por ello el modelo de evaluación docente debe ser mejorado y considerar las ejecutorias así como la trayectoria del docente ❖ Para los informantes es importante que se le de seguimiento a las evaluaciones a fin de la búsqueda de mejoras y que se promueva estímulos a los docentes de cara a la calidad de los aprendizajes del alumno ❖ Aportan los informantes que urge que el directivo elija a los coordinadores por criterios y ejecutorias, reflejadas en las evaluaciones ❖ Sugieren los informantes que los docentes con dos (2)

	<p>capacitación en evaluación criterial lecto escritura y otros por zona escolar y en jornadas de verano</p>		<p>evaluaciones deficientes deben recibir un tratamiento especial o ser trasladados y a los eficientes estimularles de algun modo o con los sobresueldos</p>
<p>04 Las actualizaciones y perfeccionamiento de los docentes a qué factores responde, y qué seguimiento se le da a nivel directivo y/o a nivel supervisión regional?</p>	<p>Manifiestan los informantes que se invierte mucho en las capacitaciones producto de las necesidades que señalan los directivos Consideran los informantes importante mantenerse en comunicación con los directivos para conocer las deficiencias del director o del centro escolar a efectos de dar seguimiento a los Proyectos Educativos de Centro con actividades académicas Para los informantes es importante la participación de la comunidad educativa y que deben involucrarse en la atención de todas las necesidades del estudiante sin distingo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Destacan los informantes que uno de los grados que s le 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se dan capacitaciones a los docentes y no todos asisten ademas los directores no orientan a recurrir a estas capacitaciones para seguir los criterios ➤ Los informantes señalan que hay muchas deficiencias en los centros escolares se debe a las fallas de los directivos que centran su labor más en lo administrativo y financiero ➤ Señalan los informantes que en algunas ocasiones se elige un docente por grado o por escuela para talleres se les capacita, se le orienta sobre que hacer en determinados casos o temas con la intención de que desdoble la información en sus escuelas y no se da a cabalidad ➤ Insisten informantes que la problemática es que no se da seguimiento debido a las 	<p>Apuntan los informantes que urge que se le de seguimiento a las capacitaciones Reiteran los informantes que se requiere de más supervisores para realizar la labor como corresponde</p>

	<p>presta mayor atención son los de inicial y primer grado por sus necesidades particulares</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acotan los informantes que los directores hacen jornadas bimestrales, sobre las deficiencias que se encuentran al visitar las aulas con el cuadro de fracasos y en coordinación se realizan talleres ▪ Debido a las múltiples labores que realizan los informantes señalan que cada vez que se reúnen con sus directivos y docentes se orienta en diversos temas. Lo mismo que en los seminarios surgen de las deficiencias necesidades y por sugerencia de los mismos docentes se programan nuevas estrategias ▪ Para los informantes el cuadro de fracasos es el determinante para elegir los seminarios, jornadas y talleres que se requieren. De allí surgen las actividades académicas como los concursos los proyectos entre otros 	<p>limitaciones administrativas</p> <p>➤ Aportan los informantes que una de las grandes deficiencias es que se pertenece a una regional no a una zona y eso impide que se de seguimiento porque se les cambian de una zona a otra, año tras año o tienen que atender más de una zona a la vez</p>	
--	--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para los informantes el interés de su labor está en buscar la integración entre lo técnico docente y la labor docente <i>per se</i> ▪ Los informantes señalan que muchos de los proyectos y capacitaciones responde a todos los proyectos que lleva el Ministerio de Educación, producto de investigaciones y evaluaciones recogidas por los supervisores, directores regionales nacionales etc En las visitas que realizamos así como a los resultados de informes y los porcentajes de promovidos repitientes y desertores 		
HALLAZGOS RESPECTO AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE COMO PRODUCTO DE LA LABOR ORIENTADORA DEL SUPERVISOR			
CUESTIONES 05 La labor orientadora de la supervisión ya sea desde el directivo o del supervisor, contribuye al mejoramiento	FORTALEZAS ▪ Para los informantes la labor orientadora que realizan, da luces ante sus situaciones específicas que se deben prevenir o corregir ▪ Señalan que hay docentes en todas las escuelas con títulos de educación superior y eso ayuda a	DEBILIDADES ➤ Para los informantes es preocupante que pese a que muchos docentes poseen títulos universitarios falta que se vea ese producto en beneficio del progreso de los estudiantes ✓ Lamentan los informantes que	SUGERENCIAS ❖ Aportan los informantes que se requiere contar con evidencias y datos estadísticos para abrir paso a la orientación, que den los directivos y por ende los supervisores ❖ Los informantes proponen que

<p>docente? ¿Cómo se da?</p>	<p>labor orientadora supervisor – directivo – docente Los informantes acotan que en Panama se invierte mucho en Educación lo que facilita la labor pero se requiere que haya resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para los informantes su labor orientadora, si contribuye al mejoramiento de la labor docente pues esa es la finalidad 	<p>tanto el Estado como fundaciones han aportado mucho pero se pierden por la falta de seguimiento del directivo y supervisor</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A criterio de los informantes se puede decir que debido a las muchas labores y responsabilidades que tienen así como los directivos suelen limitarse a recabar informacion revisión de documentos ➤ Hay docentes reacios al cambio y responden a sus propios intereses 	<p>se destacan tanto las fortalezas como las debilidades a fin de dar seguimiento y promover el cambio de actitud en los docentes</p> <p>Ven como primordial los informantes que el directivo sea un lider con alto grado de comunicación en doble via, ya que como supervisor local su labor orientadora es la basica</p>
<p>06 Dentro de sus funciones, cuánto tiempo dedica a la labor orientadora de sus docentes?</p>	<p>Para los informantes el directivo es el supervisor local y se apoya en los coordinadores de nivel lo que permite realizar otras funciones</p> <p>Consideran los informantes que en cada visita, reunion seguimiento a programas jornada, etc su labor es orientadora, aunque no formal pero aportan vias para una mejor labor en los centros escolares</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insisten los informantes que el tiempo que se dedica es mayor en lo administrativo por ello la parte de orientacion se da a través de los directivos quienes igualmente no logran realizar todas sus funciones ➤ Recalcan que faltan supervisores y directivos titulares ➤ La labor de supervision se planifica, pero al surgir todo tipo de situaciones imprevistas no se cumple con la misma 	<p>Los informantes consideran importante que los conflictos deben ser dilucidados con los especialistas en legal mantenimiento o en manejo del FECE (Fondo de Equidad y Calidad Educativa) segun sea el caso</p>
<p>07 Qué sugerencias o</p>			<p>Que se nombre a los directivos y supervisores que</p>

<p>sugerencias o propuestas que se deben tomar en cuenta para fortalecer la labor del supervisor a fin de cumplir con las funciones que señala la ley, y que promueva el mejoramiento del desempeño docente?</p>			<p>directivos y supervisores que se requiera para una labor de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Que se dedique más tiempo a lo técnico docente ❖ Que se apoyen más en la Comunidad Educativa para atender otras funciones administrativas e incorporar en el PEC proyectos académicos ❖ Que los directivos se formulen un plan de trabajo que se apoye en los coordinadores por grados paralelos para guiar las orientaciones técnico docente ❖ Que se fortalezca las capacitaciones de verano y durante el año con temas de interés a los que se le de seguimiento ❖ Que se mejore los estímulos a los docentes para que la desmotivación no lo lleve a ser reactivo ❖ Urge que se actualice el decreto 100 y 538 ❖ Se requiere un perfil de docente directivo y supervisor
--	--	--	---

			<p>que impulse y promueva la práctica de valores</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se deben asignar visitas en equipo con transporte de la regional por lo menos una vez al mes y así poder detectar y dar orientaciones en la mejora de la calidad de la educación y de las necesidades del centro educativo ❖ Que se designe un supervisor que de seguimiento a los programas para ayudar a las escuelas en la labor supervisora. ❖ Los manejos del FECE debe ser labor de un supervisor contable por zona que prevenga, de seguimiento y detecte las fallas en los presupuestos ❖ Que exista un equipo multidisciplinario por zona para dar seguimiento y atender todas las situaciones que restan tiempo a la labor orientadora de la supervisión
--	--	--	--

4.4-- ANÁLISIS DE DATOS GENERALES

En primer momento analizamos los aportes de los informantes en cuanto a los datos generales de la investigación; ya que es fundamental, de cara a los resultados en las consultas referentes a cada variable, se requiere tomar en cuenta la edad, sexo, nivel académico, experiencia y características de los centros escolares, entre otros.

01-Edad

Cuadro N° 13. Edad de los Docentes, de la Región Educativa de Panamá Centro, 2009

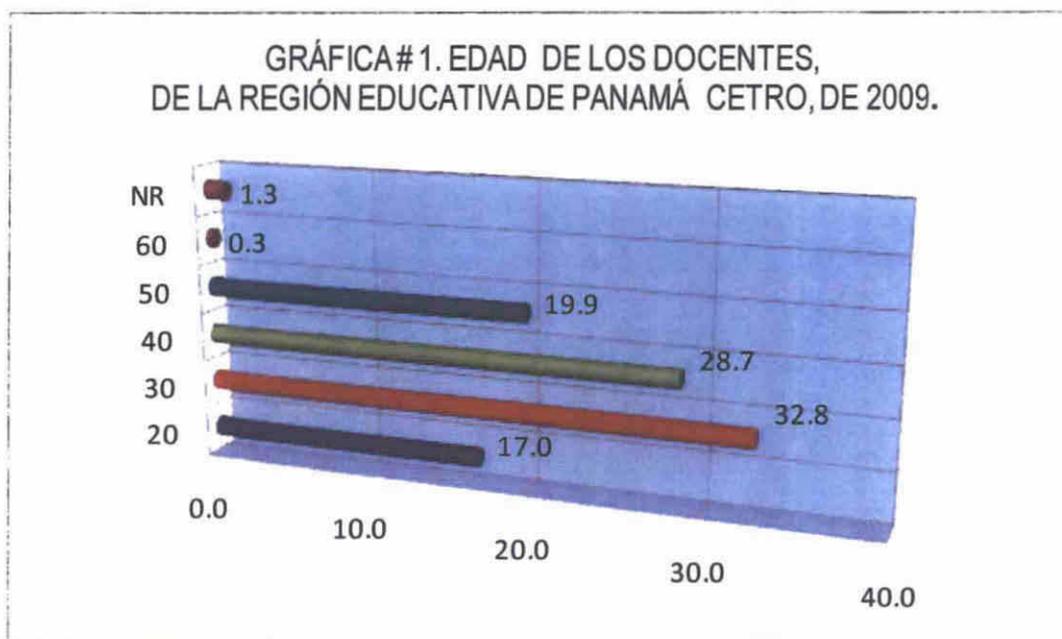
Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
20	54	17.0
30	104	32.8
40	91	28.7
50	63	19.9
60	1	0.3
NR	4	1.3
Total	317	100.0

Fuente: Información obtenida por el autor.

La edad de los 317, docentes encuestados está en un 32.8 y 28.7%, que es mayoritariamente en el intervalo de 30 a 39 años. El 19.9 % alcanzó edades por encima de o igual a 50 años, población que va en aumento.

En todo oficio o profesión, el recurso humano es el fundamento para el éxito del mismo, he allí que los resultados que se observan en esta investigación nos pone de manifiesto que la edad aproximada de los docentes, se concentra en la década de los 30 y 40 años de edad; es decir los profesionales aquí son persona en edad madura, lo que es una ventaja para el

desarrollo profesional y un mejor desempeño docente; cabe destacar que la población de docentes que asciende a los 50 años va en aumento, lo que ha de atenderse con especial cuidado, en materia de incentivos y estímulos, como lo observaremos en información que presentamos más adelante.



Fuente: Encuesta realizada por el autor.

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

En la interrogante sobre la edad de los docentes; nos encontramos que el mayor número de docentes de las áreas de difícil acceso, están en la edad de los 20 años aproximadamente, en tanto que las regiones educativas de fácil acceso, se caracterizan por contar con docentes de diversas edades, pero en su mayoría son docentes cuya edad está en la década de los 30 años, con un aumento hasta los 50 años, como se ha señalado en los resultados de la investigación.

02-Años de servicio Docente

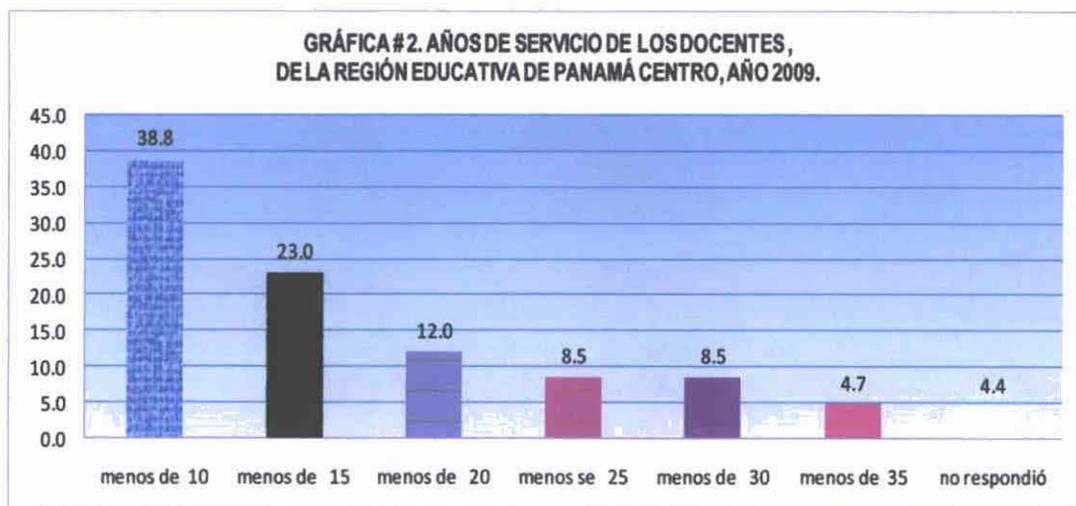
Cuadro N° 14. Años de Servicio de los Docentes, de la Región Educativa de Panamá Centro, 2009

Años de servicio docente	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
10	123	38.8
15	73	23.0
20	38	12.0
25	27	8.5
30	27	8.5
35	15	4.7
NR	14	4.4
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Respecto a los años de servicios de los 317 docentes consultados, la tendencia, refleja que el 38.8 % cuenta con aproximadamente 10 años de servicios, en tanto que 4.7% tiene 35 años de servicio.

La experiencia en el desempeño de una labor, como lo es en este caso la docencia, es importante; he allí que los resultados, en esta investigación expresan que el mayor número de docentes del nivel primario de la Región Educativa de Panamá Centro, cuentan entre 10 y 15 años de servicio docente, lo que según la experiencia, nos dice que los docentes continúan perfeccionándose y pasan a laborar al nivel premedio y medio, del sistema educativo panameño.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Al relacionar los resultados aportados por docentes de las regiones de Panamá Centro, Bocas del Toro y Veraguas, en la interrogante sobre los años de servicio; se constata que los docentes que laboran en regiones educativa con centros escolares de fácil acceso, se caracterizan por contar con docentes de mayor cantidad de años de servicio, respecto a las de difícil acceso que son docentes jóvenes y con pocos años de servicio, lo que confirma que estos ascienden al nivel premedio y medio del sistema educativo.

03-Sexo

Cuadro N° 15. Densidad de la Población, según sexo de los Docentes, de la Región Educativa de Panamá Centro, 2009

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
M	57	18.0
F	260	82.0
NR	0	0.0
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Apuntan los resultados que de los 317 consultados, 260 que representan un 82% que son del género femenino y el resto, es decir, el 18% son del sexo masculino.

Los resultados de esta interrogante apuntan a que la mayoría de los docentes y directivos son del sexo femenino y las supervisoras en un 100% de esta región son del sexo femenino también, con ello se enfatiza lo que se ha venido planteando en diversos encuentros educativos y por diversos autores, respecto a que la docencia está en manos del sexo femenino, señalando que la docencia está feminizada, sobre todo en el nivel primario.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

En cuanto al sexo de los docentes consultados, refleja que tanto en Veraguas como en Panamá Centro, la población docente en su mayoría es del sexo femenino, sin embargo la población docente de Bocas del Toro, consultada, difiere el sexo masculino del femenino en solo un 2% aproximadamente, por ello entonces podemos manifestar que se reafirma que en este estudio la docencia está en manos femeninas, y aunque en áreas difícil acceso se dé un leve mayor número de docentes de sexo masculino, puede estar respondiendo a la disponibilidad de estos a laborar en tales áreas.

04- Su Nivel académico más alto

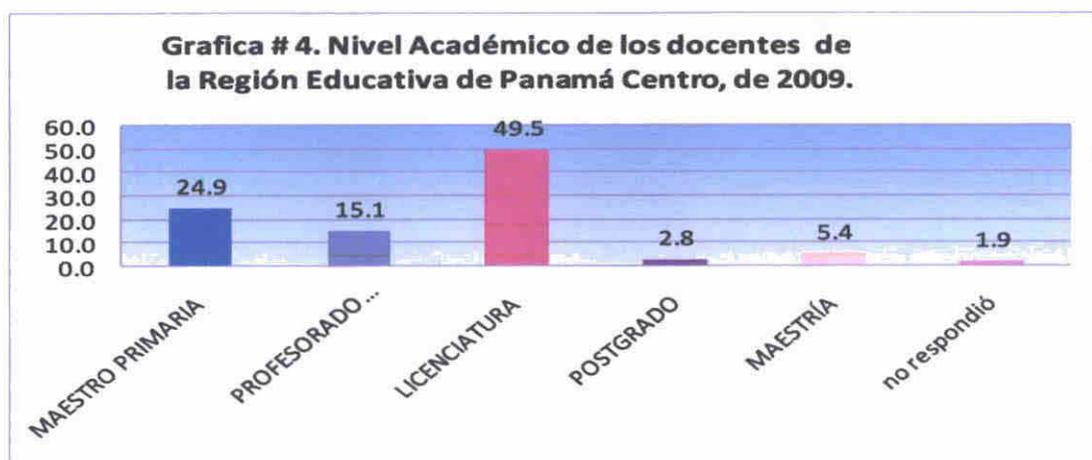
Cuadro N° 16. Nivel Académico de los Docentes,
De la Región Educativa de Panamá Centro, 2009

Nivel académico	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
MAESTRO PRIMARIA	79	24.9
PROF. PRIMARIA	48	15.1
LICENCIATURA	158	49.8
POSTGRADO	9	2.8
MAESTRÍA	17	5.4
NR	6	1.9
Total	317	100.0

Fuente: Información obtenida por el autor.

Se aprecia que de los 317 encuestados, 158 que representa el 49.5%, posee título de Licenciatura, y 17 con el 5.4% poseen Maestría lo que indica una tendencia a la superación académica, en los docentes.

Es evidente que casi la mitad de los 317 docentes consultados, han logrado un nivel académico superior universitario, demostrando así un marcado interés por la superación profesional. Este análisis resulta de la información proporcionada tanto de los docentes, directivos, supervisores y la directora regional, marcan una tendencia superior al 50 %, que poseen títulos de licenciatura, maestrías y postgrado lo que demuestra el interés y una inversión de parte de los docentes por la superación profesional; lo que nos lleva a reiterar la necesidad de considerar, el tema de los estímulos e incentivos, tal como se observará en datos reflejados en esta investigación, más adelante.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Se evidencia que los docentes que laboran en áreas de difícil acceso, se ven imposibilitados en ascender en un nivel académico superior universitario, respecto a los que laboran en áreas urbanas, donde estos últimos que son aproximadamente 343, o sea el 60%, poseen títulos de licenciatura, postgrados y maestrías, reafirma la percepción expresada en datos anteriores,

respecto que los docentes pasan al nivel premedio o medio, del sistema educativo.

05-El centro escolar en que labora es Completo o Incompleto

Cuadro N° 17. Situación de los Centros Escolares, del Nivel Primario, de la Región Educativa de Panamá Centro, 2009

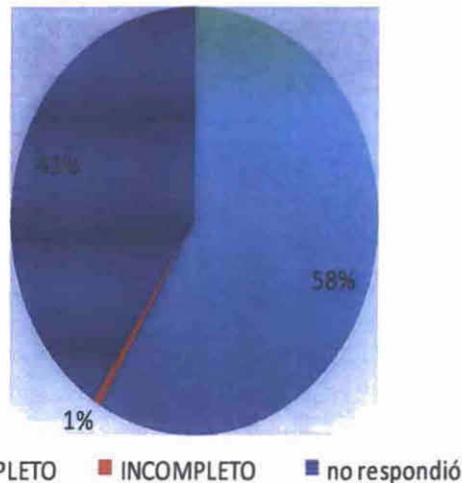
Situación del Centro Escolar	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
COMPLETO	186	58.7
INCOMPLETO	2	0.6
NR	129	40.7
Total	634	200.0

Fuente: Información obtenida por el autor.

El 58.4 % de los docentes encuestados, que son 186, saben que su centro escolar es completo, sin embargo 129, que son el 40.7% no respondieron, y el 0.6%, es decir 2 expresaron que su centro escolar es incompleto.

Cabe destacar que esta interrogante, pese a que la considerabamos en principio como una caracterización, debido a la prueba piloto, optamos por incluirla en el cuestionario, y tal como los datos aquí se lo señalan, hay una tendencia muy marcada de los docentes, al poco dominio de la definición de los centros escolares respecto a cuándo un centro escolar es completo o incompleto, he allí que al momento de leer la pregunta expresaban: *cuándo es o no completa*, y se refirían a la infraestructura, más que a los grados que se atendían, en sus centros escolares, por ende preferían no responder.

Gráfica #5. Niveles que se atienden los Centros Educativos de Panamá Centro. año 2009.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Al momento de realizar la validación, mediante la prueba piloto, así como en el desarrollo de la investigación, que se puede ver en los resultados del presente estudio, existe un desconocimiento o duda en los docentes, respecto a qué es un centro escolar completo.

Mediante nuestro recorrido y nuestra base de datos podemos constatar que los centros escolares de las diversas regiones consultadas, son completos, es decir que se atienden todos los grados, de primero a sexto, tal como se manifestó, en Panamá se tiene acceso a la educación igual para todos.

**06-La condición de nombramiento del Director del centro escolar es:
Encargado, Por Decreto. 257, Por concurso**

Cuadro N° 18. Condición de los Directores de los Centros Escolares, de la Región Educativa de Panamá Centro, 2009.

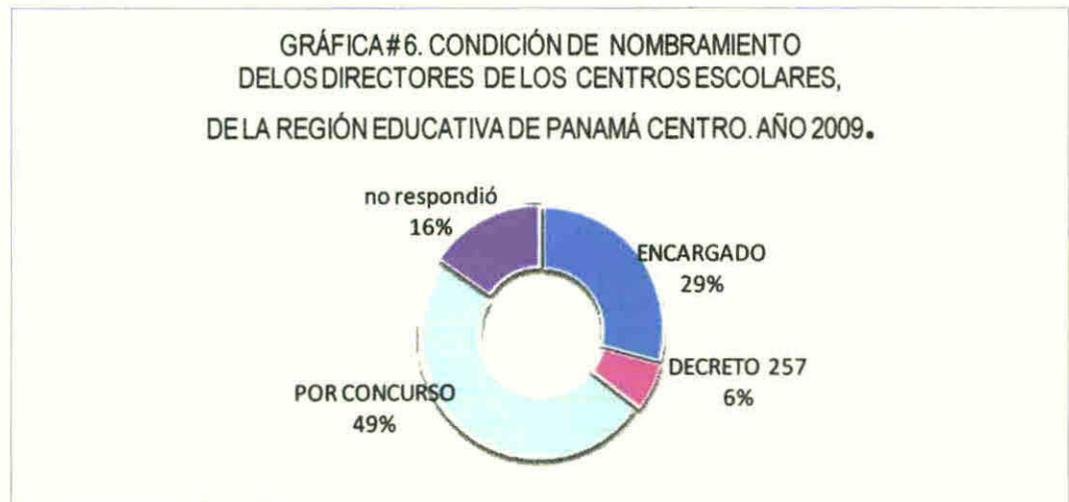
Condic. Nomb. del Directivo	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
ENCARGADO	92	29.0
DECRETO 257	20	6.3
POR CONCURSO	156	49.2
NR	49	15.5
Totales	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

En cuanto a la condición de nombramiento de los directivos de los centros escolares de la Región Educativa de Panamá Centro, de los 317 docentes consultados, 156 que representan el 49.2 % consideran que sus directores ocupan el puesto por concurso, y el 6.3% que lo ocupan mediante el decreto 257, es decir sólo están asignados al cargo.

Ante esta interrogante, nos encontramos con que la mayoría de los directivos de los centros escolares de la Región Escolar de Panamá centro, no están nombrados por concurso, y es posible que ocupan esos cargos por mucho tiempo en tal condición, tanto así que 49 docentes es decir el 15%, no sabe la condición del nombramiento de los directivos, lo que pudiese ser un resultado del largo período que se ocupan estos cargos. He allí que como se ha señalado en líneas anteriores, se carece de coherencia entre el nivel académico de los docentes, respecto a los estímulos e incentivos, pues para el Estado representa un gran ahorro, mantener a directores encargados o

mediante decreto 257, que ejercen el cargo con todos los deberes aunque con pocos derechos, pues siguen en categoría de maestros de grado, lo que en algunos casos revierte en poco liderazgo o reconocimiento de parte del personal a su cargo.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Esta interrogante no estaba en el instrumento que se aplicó en las pruebas piloto, y surgió de ese ejercicio consultivo.

07-La supervisión en su centro escolar la realiza el director

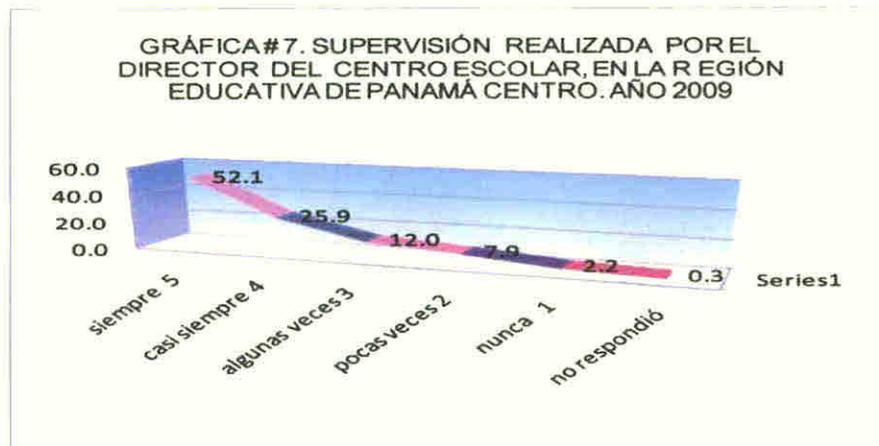
Cuadro N° 19. Supervisión realizada por el Director del en el Centro Escolar, en la Región Educativa de Panamá Centro. 2009

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	165	52.1
casi siempre 4	82	25.9
algunas veces 3	38	12.0
pocas veces 2	25	7.9
nunca 1	7	2.2
no respondió	0	0.0
Totales	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Aquí los resultados señalan que 165 docentes de los 317 consultados señala un 52.1 % que es el Director del centro escolar, es el que lleva a cabo la supervisión siempre, en tanto 25 dijo que nunca representando un 7.9% y 1 que representa el 2.2% dijo que nunca el director realiza la supervisión.

La labor de supervisión si es reconocida por los docentes, respecto a los directivos, tal como lo reflejan los resultados de esta investigación, lo cual es un factor que se debe fortalecer de cara a la calidad de los aprendizaje, mediante el mejoramiento del desempeño docente. Con tales apreciaciones se confirma lo expresado en la interrogante anterior, muy bien planteado por lo propios supervisores y directivos, respecto a que se requiere que los directivos sean titulares, que ocupen el cargo por concurso a fin de que sus funciones sean poco cuestionadas por esta razón.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

La labor de supervisión local, que le corresponde a los directores de los centros escolares, según los resultados de esta investigación y los aportes de la prueba piloto, puntualizan en que los directivos son quienes realizan la supervisión, haciendo énfasis que en lo que respecta a las escuelas multigrado, entre muchas otras, no hay directores titulares, solo encargados.

08-La supervisión en su centro escolar la realiza el supervisor regional

Cuadro N° 20. Supervisión Realizada por el Supervisor Regional en el Centro Escolar, en la Región Educativa de Panamá Centro. 2009

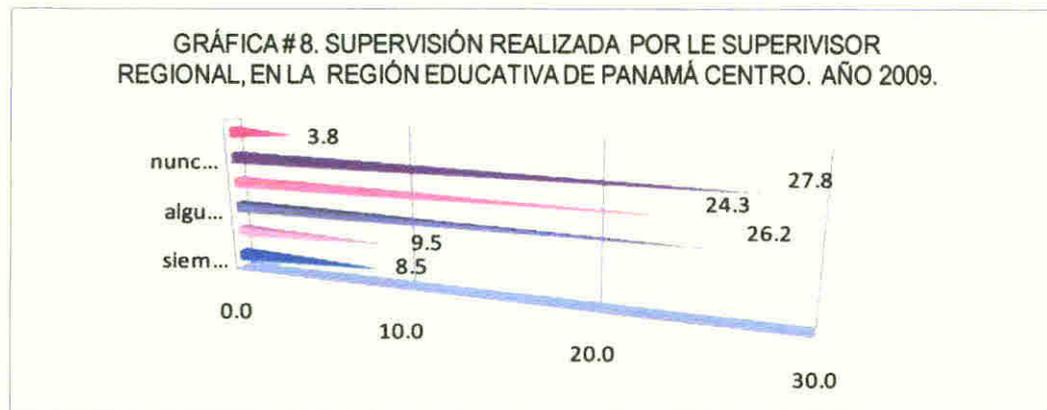
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	27	8.5
casi siempre 4	30	9.5
algunas veces 3	83	26.2
pocas veces 2	77	24.3
nunca 1	88	27.8
NR	12	3.8
Totales	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Los Datos nos reflejan que 88 de los docentes consultados que representan el 27.8% expresó que nunca el supervisor regional realiza la supervisión con una tendencia de mayoritaria a ratificar esta percepción, cuando 27 de ellos que representan el 8.5 % dice que siempre.

En esta investigación los resultados de esta interrogantes, marcan una tendencia negativa en cuanto a reconocer la labor del supervisor regional, pues consideran que no se da a nivel del centro escolar, esto es ratificado por los aportes de los directivos y los mismos supervisores, ya que las múltiples funciones y programas les limita atender lo técnico docente; en tal sentido consideramos que estamos ante una situación delicada, ya que si no se cuenta con los directivos titulares en los centros escolares y el supervisor regional, según lo expresan los informantes, no realiza la supervisión, entonces el desempeño docente y por ende la calidad de los

aprendizajes puede seguir resultando deficiente, como se ha señalado en estudios recientes como el SERCE, SINECA, los datos estadísticos entre otros.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Esta interrogante no estaba en el instrumento que se aplicó en las pruebas piloto, sin embargo la pregunta fue abierta, es decir que se les solicitó que mencionaran quién realiza la labor de supervisión, y la respuesta en su mayoría fue señalar que los directores de centros escolares, los que realizan la labor de supervisión.

4.5-ANÁLISIS DE LA VARIABLE LABOR ORIENTADORA DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

09- La labor orientadora de la supervisión educativa: Se realiza con visitas al centro escolar / aula.

Cuadro N° 21. La Supervisión Orientadora se realiza con visitas al CentroEscolar / aula, en los Centros Escolares de Panamá Centro. 2009

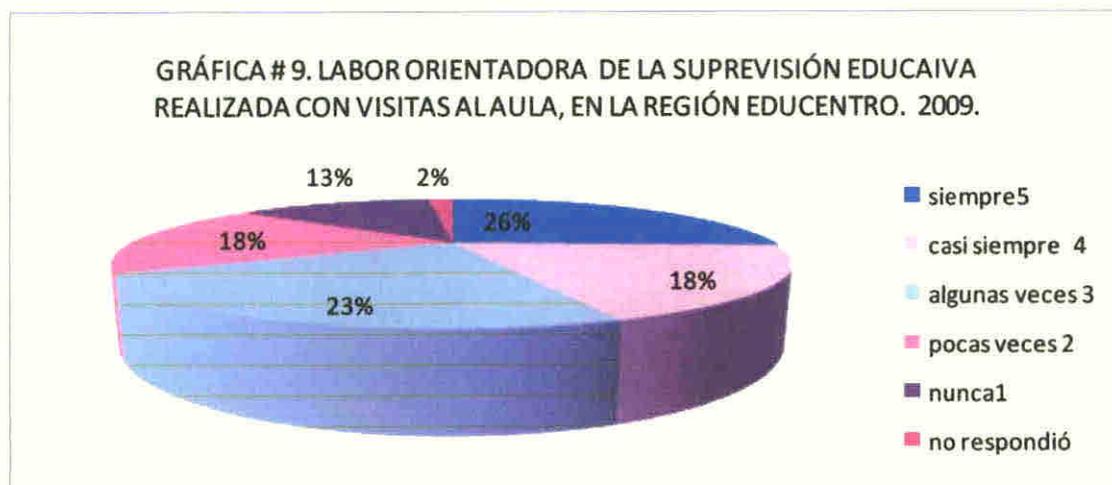
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre5	82	25.9
casi siempre 4	58	18.3
algunas veces 3	74	23.3
pocas veces 2	58	18.3
nunca1	40	12.6
NR	5	1.6
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

A la pregunta sobre si la labor orientadora de la supervisión educativa la realiza mediante visitas al aula, de los 317 consultados, 82 que representan el 25.9% reflejan que se realiza siempre, y 40 que representan el 12.6% señalaron que nunca se realiza la supervisión con visitas al aula, aunque los datos dejan ver que las experiencias varían según los centros escolares.

Ante esta interrogante, tanto los docentes, directivos y supervisores puntualizan en que debido a las múltiples funciones administrativas, es poco el tiempo que se le dedica a esta labor, en tanto que para llevar un control de la labor docente en el aula, se revisan los documentos de la labor diaria; por ello solicitan el nombramiento de supervisores, subdirectores, directores

titulares, y personal técnico que administre el Fondo de Equidad y Calidad de la Educación (FECE).



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Las visitas al aula, son un medio de supervisión directa, sin embargo aunque los resultados de este estudio reconocen que esta labor si se realiza, a su vez los resultados son respuestas disgregadas con una tendencia media, es decir que se requiere fortalecer este medio de supervisión, la situación según la prueba piloto se agudiza en las áreas de difícil acceso, donde la fortaleza está en las reuniones y programas.

10-La labor orientadora de la supervisión educativa Se desarrolla mediante reuniones de zona escolar, centro escolar, por nivel

Cuadro N 22 La Supervisión Orientadora se realiza mediante reuniones de zona escolar en los Centros Escolares de Panamá Centro 2009

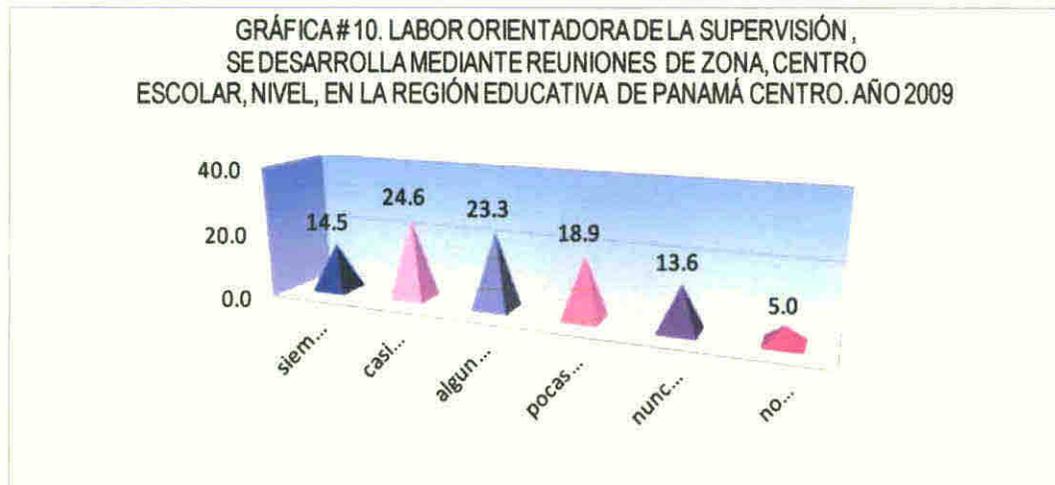
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	46	14 5
casí siempre 4	78	24 6
algunas veces 3	74	23 3
pocas veces 2	60	18 9
nunca 1	43	13 6
NR	16	5 0

Fuente Encuesta realizada por el autor

Se refleja aquí que de los 317 docentes consultados, respecto a si la labor orientadora de la supervisión, se desarrolla mediante reuniones de zona escolar centro escolar o por nivel la tendencia señala que 78 representando 24 6% dice que casí siempre en tanto que 43 que representan el 13 6% dice que nunca se desarrolla de este modo

Es de dominio general que la supervisión se da en tres niveles el nacional regional y local por ello los supervisores regionales plantean que la realizan mediante un cronograma de reuniones y visitas con los directivos y con algunos docentes a fin de que la información que se da se multiplique al resto de los docentes, sin embargo los docentes expresan que tales orientaciones llega a un reducido número de docentes y no a todos Por otro lado es preocupante que los supervisores expresan que no siempre cumplen con el cronograma que se proponen, debido a tener que atender situaciones irregulares que se presentan y que requieren ser atendidas con urgencia, toda

vez que al final las situaciones se resuelven en las instancias competentes (control fiscal, asesoría legal, etc) de la regional o del mismo Ministerio de Educación.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Se pudo observar una cierta diferencia entre la realidad que plantean los consultados, de las áreas urbanas respecto de las rurales, respecto a si la labor orientadora de la supervisión se realiza mediante reuniones y programas, ya que en la región educativa de Panamá Centro se considera que si se emplea este medio de supervisión, aunque lo consideran algo deficiente en cuanto, que la información llega a un grupo reducido de docentes, por otro lado en Bocas Del Toro los consultados señalan un grado bastante aceptable de que las reuniones si son un medio favorable para la labor orientadora de la supervisión, y los consultados en la región de Veraguas, plantean que este es un medio poco empleado para la labor orientadora de la supervisión. A nuestra consideración las reuniones y

orientadora de la supervisión. A nuestra consideración las reuniones y programas si son un medio para la labor orientadora de la supervisión, pero requiere de una mayor formalidad, seguimiento y que llegue al unísono a todos los involucrados.

11-La labor orientadora de la supervisión educativa: Da seguimiento a reuniones y programas.

Cuadro 23. La Supervisión Orientadora da seguimiento a reuniones y programas, en los Centros Escolares de Panamá Centro 2009

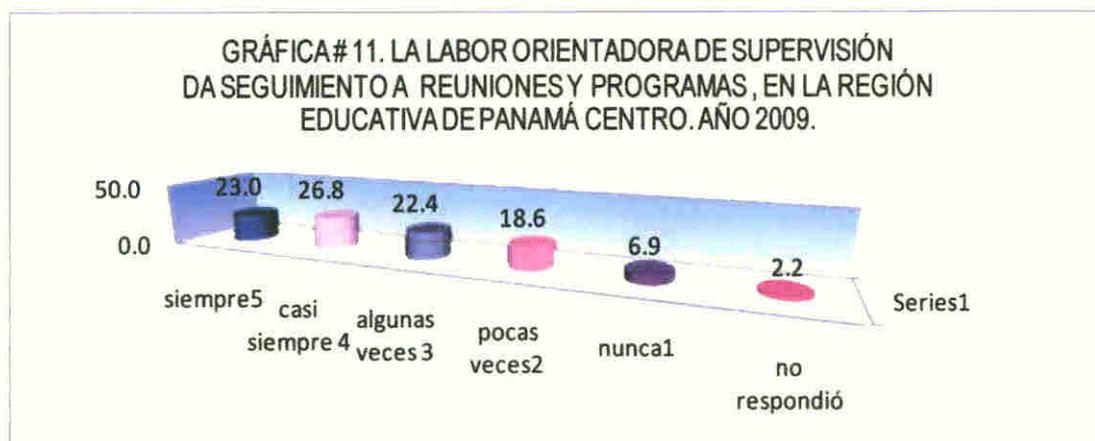
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre ⁵	73	23.0
casi siempre ⁴	85	26.8
algunas veces ³	71	22.4
pocas veces ²	59	18.6
nunca ¹	22	6.9
no respondió	7	2.2
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

En cuanto a si la labor orientadora de la supervisión, da seguimiento a reuniones y programas, de los 317 encuestados, 85 que representan el 26.8% que dicen que casi siempre, en tanto el 6.9% representando a 22 que manifiestan que nunca se da tal seguimeinto, igualmente las respuestas están dispersas pues la experiencia es diversa en todos los centros escolares .

Comparten las respuestas, tanto los supervisores, directivos y docentes en cuanto que existe una tendencia a que si se da seguimiento a reuniones y programas, sin embargo se percibe que no todos participan en tales reuniones y programas, por otro lado plantean los supervisores y directores,

que en efecto son muchos los programas, son continuas las reuniones, se interrumpe el desarrollo de las clases, no todos participan de todos los programas y reuniones, en algunos casos chocan las actividades, lo cual debilita tal seguimiento.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Los docentes consultados de Bocas del Toro, señalan que si se le da seguimiento a las reuniones y programas, lo cual es factible ya que como los centros escolares son más distantes unos de otros, los supervisores logran reunir continuamente a los directivos y docentes en una sola área continuamente. Sin embargo, los resultados señalan que tanto en la región educativa de Panamá Centro y Veraguas, los consultados coinciden es débil el seguimiento debido al número reducido de docentes que lo recibe y diversidad de los mismos.

12-La labor orientadora de la supervisión educativa: Localiza las debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, según resultado de datos estadísticos de éstos.

Cuadro N° 24. La Supervisión Orientadora, localiza debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, los Centros Escolares de Panamá Centro 2009

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	52	16.4
casi siempre 4	80	25.2
algunas veces 3	94	29.7
pocas veces 2	53	16.7
nunca 1	32	10.1
no respondió	6	1.9
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

En esta oportunidad de 317 consultados, se nos señala que el 29.7% que representan 94 docentes, dicen que algunas veces la labor orientadora de la supervisión localiza debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje y el 10.1% dicen que nunca, lo hace, estos representan a 32 docentes.

Con tal resultado, de los docentes, se dan fuertes indicios respecto a que la labor orientadora de la supervisión, algunas veces localiza las debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, lo que puede interpretarse como una debilidad, ya que éste es uno de los fines prioritarios de la supervisión, y por ende la tendencia debería ser de aceptación. Es preocupante, pues pareciera que se impulsan actividades aisladas, en tanto que los directivos señalan que realizan las revisiones de documentos (registro de calificaciones – datos estadísticos, planeamientos, etc.) y los supervisores señalan que desarrollan

jornadas de capacitación y programas tendientes a fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje, sin embargo constatamos con estos resultados, que esta debilidad debe ser atendida con la participación de todos los actores educativos y sectores sociales.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Es preocupante que en ninguna de las tres regiones consultadas, la aceptación sea superior al 50%, de aproximadamente 367 consultados, en cuanto que la labor orientadora de la supervisión localiza debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje; en tanto que si consideramos los aporte de los supervisores, respecto a que los resultados estadísticos y a las evaluaciones docentes que no son estudiados a cabalidad, entonces urge replantearse esta función de la labor orientadora de la supervisión.

13-La labor orientadora de la supervisión educativa: Orienta a corregir debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje.

Cuadro N° 25. La Supervisión Orientadora Corrige Debilidades, en el proceso de enseñanza aprendizaje, los Centros Escolares de Panamá Centro 2009

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	61	19.2
casi siempr 4	68	21.5
algunas vece 3	83	26.2
pocas veces 2	66	20.8
nunca 1	32	10.1
NR	7	2.2
Total	317	100.0

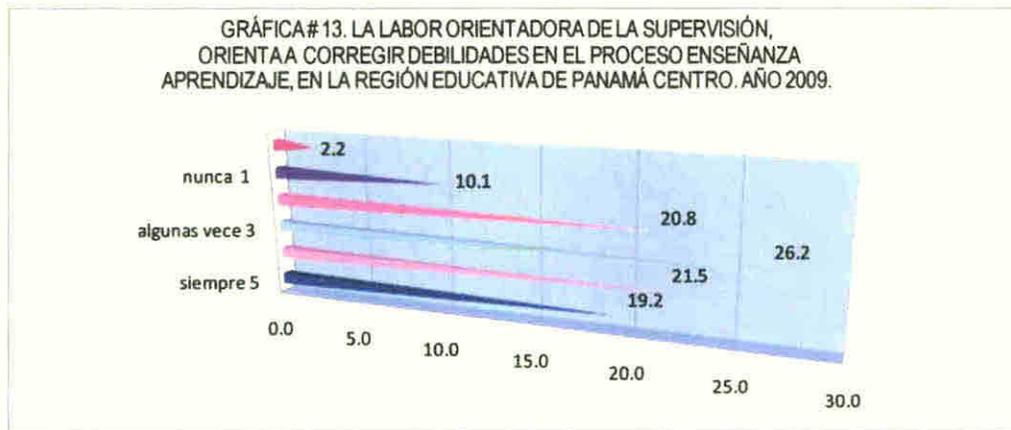
Fuente: Encuesta realizada por el autor

Los docentes encuestados de un total de 317, 83 que representan el 26.2% dicen que esto se da algunas veces y 32 que porcentúan el 10.1% dicen que nunca orienta a coregir las debilidades lo cual reitera los resultados de la interrogante anterior.

Nuevamente se observan en los datos que nos dan los informantes, que la labor orientadora de la supervisión requiere ser replanteada, ya que el mayoría de docentes consultados señala que “algunas veces”, la labor orientadora de la supervisión orienta a corregir debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, pese a que la interrogante n° 4, señala que de 317 docentes, arriba más del 50 % poseen título de licenciatura, maestrías y postgrados por lo que se observa la necesidad que existe en cuanto a la realización de una labor orientadora en estos procesos educativos, se reafirma además lo señalado en la interrogante 14, además que es poco

productivo a la realización de supervisiones mediante solamente reuniones y programas con sectores pequeños de docentes.

Acotan los supervisores, que si se orienta a corregir debilidades, pues se realizan diversas actividades, talleres, seminarios etc. tales que son producto de las debilidades que reflejan las promociones y deserciones; sin embargo señalan que la debilidad está en el seguimiento, a dichas actividades.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Las regiones educativas de Panamá Centro y Veraguas coinciden en que la labor orientadora de la supervisión ayuda muy poco a corregir debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, sin embargo los consultados de la región educativa de Bocas del Toro, plantean que si ayuda a corregir las debilidades, es posible que este hecho se dé por el intercambio de experiencias que se comparte en las diversas reuniones y programas que se llevan a cabo con mucha frecuencia, en esta región.

14-La labor orientadora de la supervisión educativa: Previene debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje.

Cuadro N° 26. La Supervisión Orientadora Previene debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, los Centros Escolares de Panamá Centro 2009

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	52	16.4
casi siempre 4	77	24.3
algunas veces 3	76	24.0
pocas veces 2	69	21.8
nunca 1	33	10.4
no respondió	10	3.2
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Respecto a si la labor orientadora de la supervisión, previene debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, de los 317 docentes encuestados, 77 manifiestan en un el 24.3% casi siempre, y el 10.4%, que son 33 docentes, dicen que nunca, representando a 33 de los encuestados; lo hace manifestando una tendencia marcada muy cerca a los datos de las interrogantes anteriores.

Una vez más los resultados enfatizan en una falta en la efectividad de los medios o clases de supervisión pues la percepción de la mayoría de los consultados tiene un tendencia media pues manifiestan que casi siempre, que algunas veces y pocas veces se previene las debilidades en el proceso de enseñanza aprendizaje, he allí que esta investigación busca se cuestiona en la relación del mejoramiento de la calidad docente respecto a la labor de

orientación de la supervisión, a efectos de elevar la calidad de los aprendizajes.



Fuente: Encuesta realizada por el autor Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Una vez más podemos apreciar que los aportes en la prueba piloto, los docentes de la región educativa de Panamá Centro y Veraguas comparten la opinión que la labor orientadora de la supervisión previene muy poco las debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, y aunque los aportes de los docentes de Bocas del Toro muestran que algunas veces y casi siempre previene debilidades, reiteramos que a nuestra consideración es posible que se deba al intercambio de experiencias que se dan en las reuniones que se llevan a cabo con los supervisores.

15-La labor orientadora de la supervisión educativa: Promueve el desenvolvimiento profesional del docente.

Cuadro N° 27. La Supervisión Orientadora Promueve el desenvolvimiento profesional del docente, los Centros Escolares de Panamá Centro. 2009

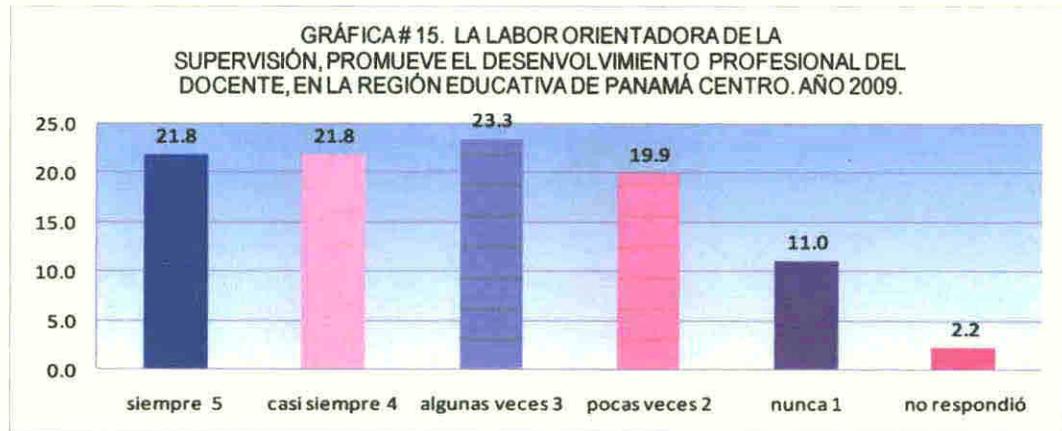
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	69	21.8
casi siempre 4	69	21.8
algunas veces 3	74	23.3
pocas veces 2	63	19.9
nunca 1	35	11.0
no respondió	7	2.2
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

La gráfica muestra, si la labor orientadora de la supervisión, promueve el desenvolvimiento profesional del docente, el resultado señala que el 23.3% que algunas veces, el 11% que nunca se promueve tal desenvolvimiento, se reitera la tendencia de los datos en esta investigación.

Aquí las respuestas están dispersas y no reflejan una aceptación respecto, a si la labor orientadora de la supervisión promueve el desenvolvimiento profesional del docente, es poco significativo ya que de los 317 docentes consultados, en ninguna de las opciones, se llega al 50%, de aceptación; podemos considerar que la mayoría de los docentes han superado su nivel académico, por interés personal, más que producto de la orientación de la supervisión. Tanto los supervisores como los directivos expresan que se realizan jornadas y talleres de actualización y perfeccionamiento, a solicitud de los directivos o siguiendo lineamientos del Ministerio de Educación,

pero la deficiencia es que se da poco seguimiento y evaluaciones de tales jornadas y talleres.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

En esta interrogante, los docentes de las tres regiones educativas comparten la opinión de que de un modo u otro la labor orientadora de la supervisión, promueve el desenvolvimiento profesional del docente; aunque dan visos de un mayor interés por la búsqueda de estabilidad laboral y ascenso profesional.

16-En la labor orientadora de la supervisión educativa: el supervisor se integra en la capacitación y perfeccionamiento docente.

Cuadro N° 28. En la labor orientadora de la supervisión educativa: el supervisor se integra en la capacitación y perfeccionamiento docente de los Centros Escolares de Panamá Centro, 2009

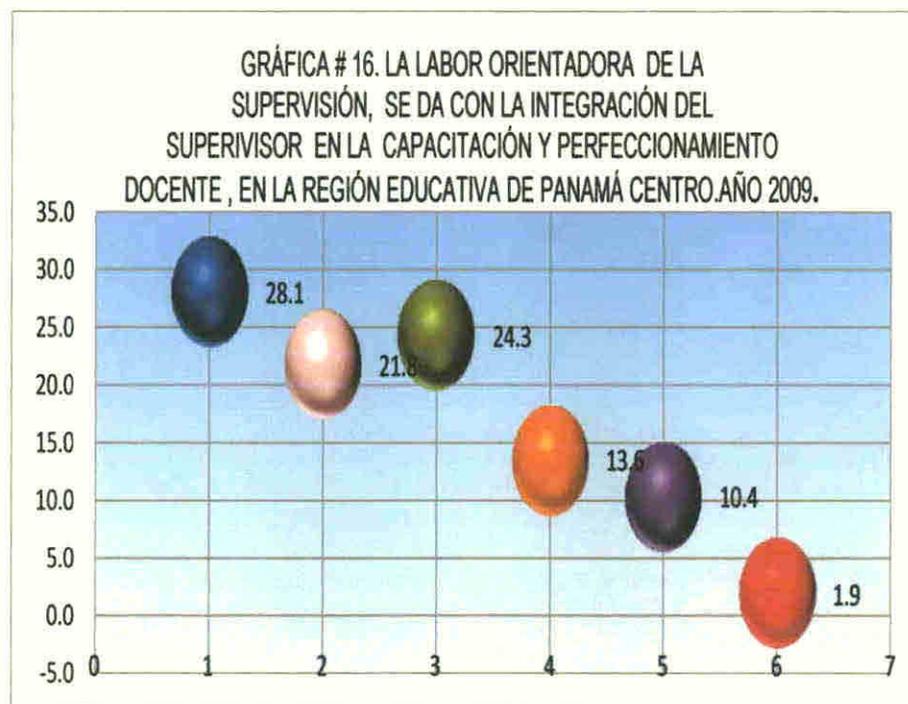
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	89	28.1
casi siempre 4	69	21.8
algunas veces 3	77	24.3
pocas veces 2	43	13.6
nunca 1	33	10.4
NR	6	1.9
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Los resultados sobre si la labor orientadora de la supervisión se da con la integración de la supervisión en la capacitación y perfeccionamiento docente, de 317 consultados, 89 que representan el 28.1% dijo que siempre, en tanto que 33, que representan el 10.4% dijo que nunca.

A consideración de los supervisores y directores de los centros escolares, se organizan jornadas de capacitación y talleres, tendientes a mejorar la calidad de la labor docente y los procesos de enseñanza aprendizaje, sin embargo los resultados que señalan los docentes, reconocen que los supervisores si están al pendiente de la capacitación de sus docentes aunque las respuestas fueron disgregadas en las opciones “siempre, casi siempre y algunas veces”, se integran los supervisores a la capacitación y un reducido grupo de los encuestados dicen que pocas veces o nunca se integra, es loable

reconocer que son los supervisores los que de un modo u otro coordinan y monitorean, la realización de las diversas jornadas.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

En esta oportunidad los docentes de las tres regiones educativas, consultados reconocen que casi siempre los supervisores se integran a las capacitaciones, este aspecto es positivo y a nuestra consideración son éstos los espacios en que promueven el desenvolvimiento profesional del docente.

4.6- VARIABLE, MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE.

17-Contribuye al empleo de metodología variada, en de los Centros Escolares de Panamá Centro. 2009

Cuadro N° 29. El Mejoramiento en el Desempeño Docente Contribuye al empleo de metodología variada, de los Centros Escolares de Panamá Centro. 2009

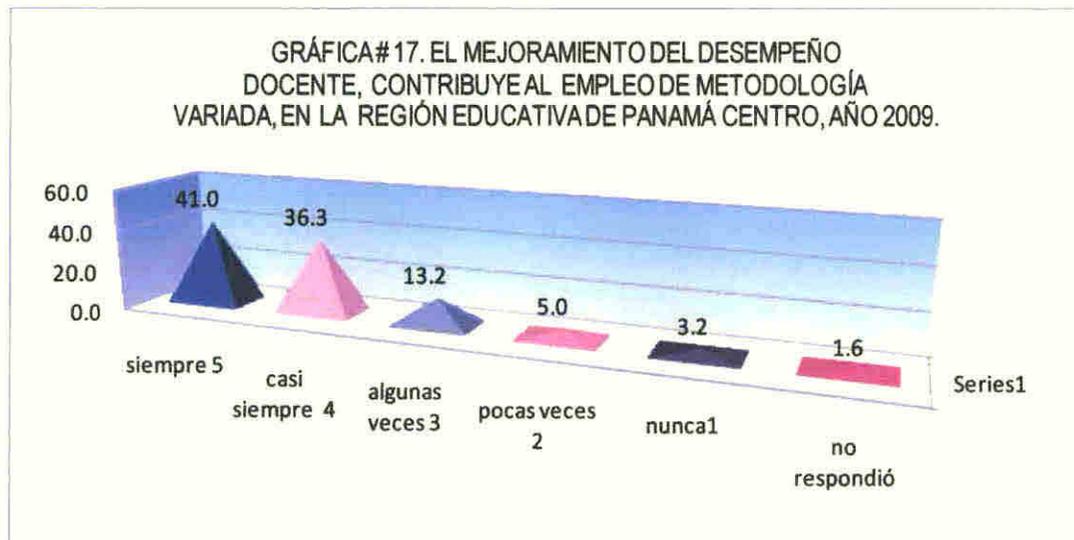
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	130	41.0
casi siempre 4	115	36.3
algunas veces 3	42	13.2
pocas veces 2	15	4.7
nunca1	10	3.2
NR	5	1.6
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Respecto a si el mejoramiento del desempeño docente contribuye al empleo de metodología variada, los 317 docentes consultados reflejan 130, representan un 41.% dicen que siempre, y 10 porcentuando un 3.2% dijo que nunca, aunque al confrontarlo con otros datos se percibe una posible discordancia, en las respuestas, ya que los resultados de otras investigaciones, referentes a la calidad de la educación, no reflejan el producto de este factor.

En esta interrogante refleja una tendencia marcada de aceptación tanto por los docentes asi como por los supervisores, directores en la entrevista reconocen que en la medida que más se capacita el docente mejor será su desempeño, y emplee metodologías más competentes para la calidad de los

aprendizajes sin embargo, reiteran los supervisores y directivos que se requiere dar mayor seguimiento y dedicar más tiempo a lo técnico docente, pues como se planteó en resultados anteriores, urge prevenir y corregir las debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Reafirman los docentes consultados de las tres regiones, que cuanto más elevado sea el mejoramiento del desempeño docente, se emplea mayor y variada metodología en su labor, por lo que este factor ha de ser reforzado y darle el seguimiento que corresponde.

18-El mejoramiento del desempeño docente es producto de la capacitación

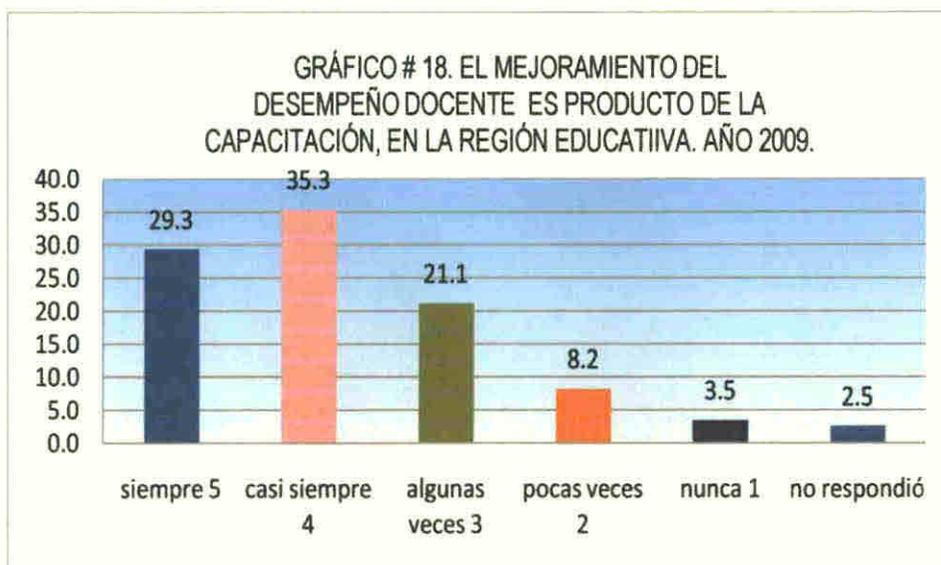
Cuadro N° 30. El Mejoramiento en el Desempeño Docente Es producto de la capacitación, en los Centros Escolares de Panamá Centro. 2009

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	93	29.3
casi siempre 4	112	35.3
algunas veces 3	67	21.1
pocas veces 2	26	8.2
nunca 1	11	3.5
NR	8	2.5
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

En la consulta si el mejoramiento del desempeño docente, es producto de la capacitación; de los 317 docentes, 112 respondieron en un 35.3% diciendo que casi siempre y 11 expresaron que nunca representando el 3.5%, se deja ver una tendencia que nos refiere a un poco reconocimiento a las capacitaciones.

Tanto docentes, supervisores y directivos son de la opinión que sí se logra un mejoramiento en el desempeño docente mediante la capacitación; sin embargo enfatizan los supervisores y directivos que se requiere mayor seguimiento a estas capacitaciones. A nuestra consideración, además de la falta de seguimiento, está la relación entre las reales necesidades del docente para prevenir y corregir debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje y las capacitaciones en sí.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Comparten la opinión los docentes de las tres regiones educativas, que las capacitaciones contribuyen al mejoramiento del desempeño docente, en este sentido se enfatiza lo ya expresado en los resultados la interrogante anterior, aunque los supervisores y directivos reconocen que se le da poco seguimiento a tales capacitaciones

19- El mejoramiento del desempeño docente es producto de la labor orientadora del directivo del centro escolar o del supervisor regional

Cuadro N° 31. El Mejoramiento en el Desempeño Docente Es producto de la labor orientadora, en los Centros Escolares de Panamá Centro. 2009

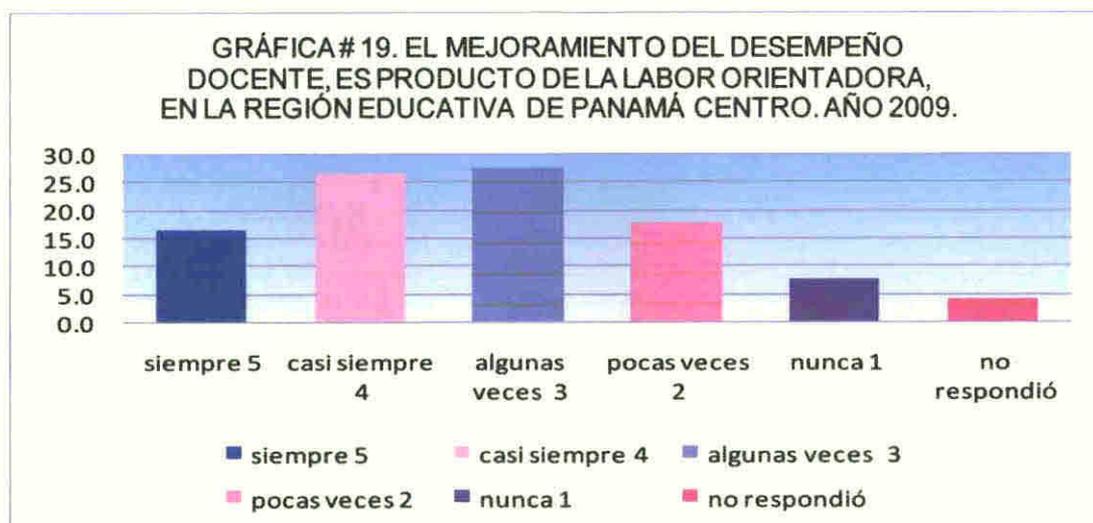
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	52	16.4
casi siempre 4	84	26.5
algunas veces 3	87	27.4
pocas veces 2	56	17.7
nunca 1	25	7.9
NR	13	4.1
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Al consultar sobre el desempeño docente si es producto de la labor orientadora, se aprecia que de 317 docentes 87 que representan el 27.4% dice que algunas veces y 25 que representan el 7.9% dijo que nunca con lo que parece reafirmar resultados de algunas interrogantes anteriores, sobre la labor orientadora de la supervisión.

Han manifestado los supervisores y directores que el Ministerio de Educación invierte importantes recursos financieros, humanos y materiales en y que si dan resultados en el mejoramiento del desempeño docente; en tanto que los docentes parcialmente aceptan y reconocen el valor de la labor de los supervisores y directivos. Ahora bien, al mirar los resultados de diversos estudios, respecto a la calidad de la educación y el nivel académico

de los docentes supervisores y directivos, reflejados en este estudio, surgen nuevas interrogantes del porqué se cuestiona tal calidad, del mismo modo en este mismo estudio se ha señalado algunas carencias en la supervisión.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Nuevamente comparten la opinión los consultados, en cuanto que la labor orientadora de la supervisión contribuye al mejoramiento del desempeño docente, toda vez que en datos anteriores reflejan que no son muy visitados por éstos, lo cual puede significar que se requiere mayor presencia de los supervisores en los diversos centros escolares

20. El mejoramiento del desempeño docente Responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

Cuadro N° 32. El Mejoramiento en el Desempeño Docente Responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, en los Centros Escolares de Panamá Centro. 2009

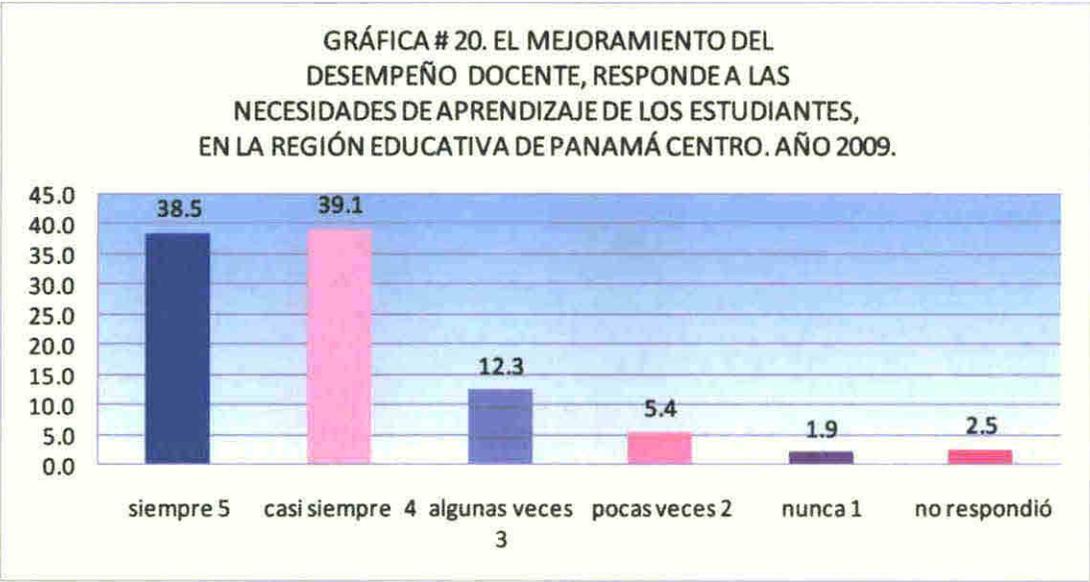
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	122	38.5
casi siempre 4	124	39.1
algunas veces 3	40	12.6
pocas veces 2	17	5.4
nunca 1	6	1.9
no respondió	8	2.5
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

De los 317 docentes consultados sobre si el mejoramiento del desempeño docente, responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, vemos que 124 que representan el 39.1% expresó que casi siempre y 6 que representan el 1.9% que nunca responde a tales necesidades lo cual guarda relación con diversos resultados anteriores donde se deja ver el requerimiento de mayor orientación en la supervisión.

Se deja claro en las respuestas de los supervisores, directivos y docentes que el mejoramiento del desempeño docente responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, toda vez que se recalca que hace falta dedicar más tiempo a estudiar los resultados del rendimiento académico, con carácter preventivo. He allí que lo observamos en respuestas anteriores,

donde expresan que para este mejoramiento del desempeño docente se requiere, mayor visitas al aula, más comunicación del supervisor con todos los docentes, no sólo mediante reuniones y programas.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Coinciden los consultados, que el desempeño docente responde a las necesidades del aprendizaje de los estudiantes , sin embargo en ninguna de las regiones la respuesta “siempre”, asciende al 50%, y aunado a la cuestionada calidad de la educación, entonces significa que este factor debe ser atendido tanto por docentes como por la labor orientadora de los supervisores.

20- El mejoramiento del desempeño docente es motivada por estímulos (de la supervisión, el salario, becas, ascensos, reconocimientos, otros).

Cuadro N° 33. El mejoramiento del desempeño docente es motivada por estímulos, en los Centros Escolares de Panamá Centro. 2009

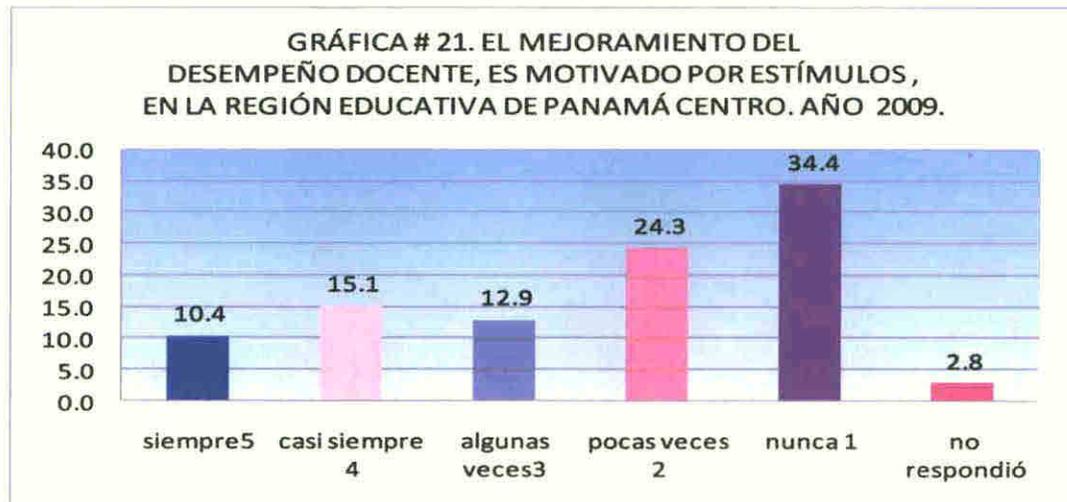
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
siempre ⁵	33	10.4
casi siempre ⁴	48	15.1
algunas veces ³	41	12.9
pocas veces ²	77	24.3
nunca ¹	109	34.4
no respondió	9	2.8
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

En la gráfica, sobre si el mejoramiento del desempeño docente es motivado por estímulos, el 10.4% dijo que siempre, toda vez ue el 34.4% expresó que nunca son motivados marcando una tendencia negativa en este factor.

Esta información es relevante, en cuanto que los docentes encuestados, en un considerable porcentaje dicen que nunca son motivados en el desempeño de su labor docente, he allí un factor que determina la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Esta consideración reafirma los resultados en datos anteriores de esta investigación respecto a que más del 50 % de los docentes, directivos y supervisores poseen estudios de licenciatura, maestrías y postgrados, sin embargo sus escalas salariales son poco reconocidas, por otro lado quienes han logrado estos niveles académicos en su mayoría ha sido por esfuerzo y sacrificios propios que son poco tomados en cuenta. Tal como se ha planteado antes, y lo señala la experiencia además

que muchos autores, “el recurso humano es fundamental en el desempeño y la productividad”, que requiere de estímulos.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Los resultados que señala esta interrogante son lamentables, ya que los docentes de las tres regiones, manifiestan que no son motivados en el desempeño de su labor, y como se ha expresado antes, se requiere que los docentes estén motivados para elevar la calidad de los aprendizajes.

22- El mejoramiento del desempeño docente, es un efecto de la evaluación docente, en la Región Educativa de Panamá Centro. Año 2009

Cuadro N° 34. El mejoramiento del desempeño docente es un efecto de la Evaluación docente, en los Centros Escolares de Panamá Centro. 2009

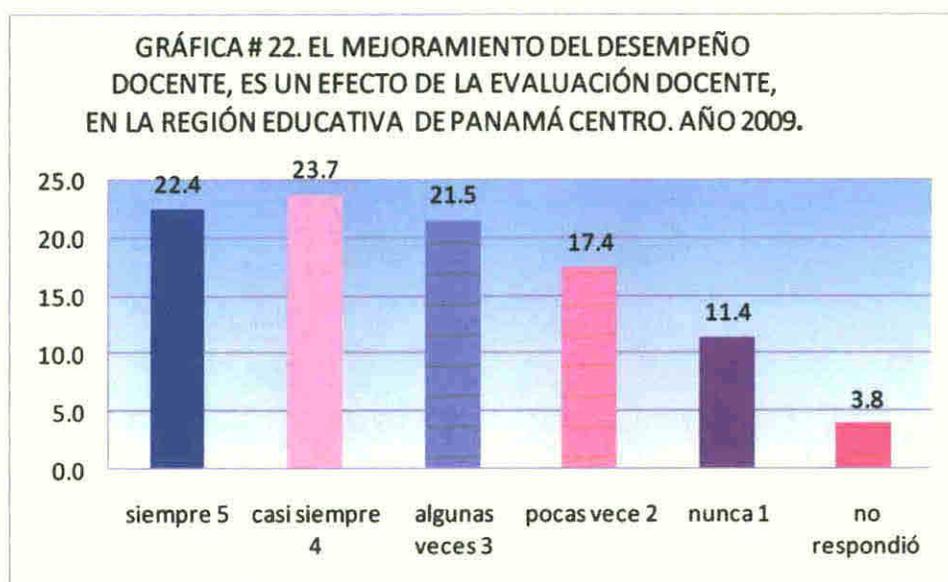
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
siempre 5	71	22.4
casí siempre 4	75	23.7
algunas veces 3	68	21.5
pocas vece 2	55	17.4
nunca 1	36	11.4
NR	12	3.8
Total	317	100.0

Fuente: Encuesta realizada por el autor

En cuanto a si el desempeño docente es un efecto de la evaluación, vemos que de 317 docentes consultados, 75 que representan el 23.7% dicen que casi siempre y 36 que representan el 11.4% expresó que nunca es un efecto de la evaluación docente por lo que la tendencia es positiva en su aceptación.

Los resultados aquí son dicotómicos entre la percepción de los directivos y supervisores, respecto a la percepción de los docentes, ya que para los directivos y supervisores las evaluaciones son poco tomadas en cuenta, no existe un estudio sobre las mismas, pese a que son un elemento para la asignación de sobresueldos, a todos los docentes se les realiza ajustes salariales por igual; en su mayoría se evalúan como eficientes o muy buenos, cuando la realidad es otra, he allí el poco valor que ellos le dan a las evaluaciones docentes. Por otro lado tenemos a los docntes que según los

resultados en este estudio demuestran gran importancia a la evaluación docente, muestra de ello es que se ocupan en la entrega de documentos, estadísticas, la asistencia a sus labores, el desarrollo y discusión de la misma. A nuestra consideración este factor debe ser replaneado a efectos de la calidad de los aprendizajes, mediante la labor orientadora de la supervisión y el mejoramiento de la calidad docente, y si este factor continúa entre estas dos posiciones continuaremos cuestionando la calidad de la educación.



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Confrontación con los resultados de la Prueba Piloto.

Nuevamente comparten la opinión los docentes de la tres regiones educativas que la evaluación es un elemento fundamental en el mejoramiento del desempeño docente, aunque la percepción de los supervisores y directores regionales no es así, por el contrario, lo ven como un formulismo más al que no se le realiza estudio alguno ni seguimiento.

4 7-DISCUSIÓN DE RESULTADOS CUANTI – CUALITATIVOS RESPECTO AL MARCO TEÓRICO

Una vez realizado el análisis y discusión de los datos y hallazgos en esta investigación consideramos oportuno, según los resultados realizar un análisis de los mismos respecto a la labor de supervisión ya esbozada en el marco teórico

4 7 1- VARIABLE, LABOR ORIENTADORA DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA.

Respecto a esta variable se reflejaron los siguientes resultados respecto a las características de supervisión que tenemos

- La tradicional o autocrática

- ❖ Señalan los informantes que se dicta órdenes pero no hay un poder coercitivo para su cumplimiento
- ❖ Que se controla el cumplimiento de las ordenes sin embargo se ha constatado que hay poco seguimiento a reuniones y programas a evaluaciones y resultados estadísticos del proceso enseñanza aprendizaje
- ❖ Se suele proponer soluciones por sí mismo tampoco se da este elemento autocrático ya que han manifestado tanto la directora regional supervisores y docentes que procuran reuniones y consultas

para la búsqueda de soluciones que en última instancia se resuelven en los departamentos respectivos (control fiscal, asesoría legal, etc)

- ❖ En diversas situaciones se utiliza la autoridad, intimidación en vez de la confianza y cooperación en este sentido tampoco se ha reflejado este aspecto ya que los consultados expresan que ni siquiera se da seguimiento a las evaluaciones docentes lo cual pudiese ser un instrumento intimidatorio por otro lado también expresaron que hay programas que dejan de existir por la falta de seguimiento
- ❖ No utilizar la capacidad creativa del docente tampoco se da este elemento ya que los encuentros, programas y demás actividades siempre son impulsadas por los docentes
- ❖ No toman en cuenta las diferencias individuales este elemento sí es preocupante ya que los resultados de las consultas expresan que hay supervisores que suelen visitar siempre los mismos centros escolares, o solo asisten a aquellos que presentan dificultades, no así a todos por igual
- ❖ No toman en cuenta la sensibilidad de las personas en este estudio no se presenta resultados precisos respecto a este elemento

- **Moderna o Democrática**

- ❖ Utiliza procedimientos científicos para resolver querellas situaciones que se presentan consideran los supervisores y directivos que cada vez que se presentan situaciones conflictivas recurren de inmediato a resolverlas, sin embargo señalan que se requiere que las diversas instancias y especialistas atiendan las correspondientes situaciones, en

lo que respecta a lo específicamente técnico docente se coordinan capacitaciones y atención individualizada a los docentes que lo requieran

- ❖ Respetar la personalidad y la forma de ser de su equipo de trabajo en este sentido señalan que todas las acciones que se realizan en las respectivas zonas y centros escolares procuran realizar reuniones con participación democrática, a efectos que se multiplique la información
- ❖ Estimular la iniciativa y la creatividad de su equipo de trabajo, así como para que busquen soluciones a sus dificultades, el trabajo en equipo el pensamiento crítico y la libre expresión en este sentido se pueden observar los resultados tanto en la muestra como en la prueba piloto, que existe una gran falta de estímulo y motivación, a la labor de los docentes, y en la corrección de debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje
- ❖ Realizar constantemente evaluaciones y autoevaluaciones se presenta aquí una debilidad, en este elemento ya que los resultados plantean que se da poco seguimiento a las reuniones y programas los resultados estadísticos del proceso enseñanza aprendizaje y a las evaluaciones de los docentes

- **Correctiva**

- ❖ Los aportes de los docentes, así como de los supervisores apuntan a que se da poca corrección sobre todo en los procesos de enseñanza aprendizaje lo que si se da es la atención a situaciones específicas en determinados centros escolares, sobre todo en lo que respecta a las funciones administrativas

- **Preventiva**

- ❖ Los resultados reflejan que la supervisión está careciendo de este elemento, en cuanto que se previene, localiza poco las debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje además se ha dejado muy marcada la falta de motivación a los docentes, lo que impulsa poco el mejoramiento en su desempeño Cabe destacar que también se deja muy claro que las funciones administrativas y la diversidad de programas limitan dedicar tiempo a estas acciones tan necesarias en la labor de supervisión

- **Constructivista**

- ❖ En los resultados se refleja que tanto los directivos como los supervisores planifican la supervisión, procurando delegar funciones, abrir espacios para que se dé una comunicación entre pares (docente - docente) sin embargo los docentes consideran que en las reuniones y programas no participan todos no se da el seguimiento como ha de

ser por ende se denota una falta fomento de la creatividad para ser constructivista

- **Creadora**

- ❖ En el presente estudio, se refleja de parte de los supervisores que procuran impulsar este elemento dentro de la planificación y delegación de responsabilidades sin embargo puntualizan en que la diversidad de programas y funciones administrativas, así como la falta de supervisores limita impulsarlo, y cuando se procura, se encuentran con otra limitante es que año tras año los rotan de zonas escolares y no se le da seguimiento. Por otro lado los docentes expresan según diversas interrogantes que hoy poca motivación y seguimiento se orienta muy poco en el desempeño de su labor

Por lo aquí expuesto podemos constatar que entre las funciones, están las

- **Técnicas (de consejero didáctico)** de la supervisión, hay carencia en cuanto que se investiga poco sobre la realidad de la zona en que se desenvuelve sólo se atienden las dificultades cuando se presentan. Las orientaciones y coordinaciones de la labor didáctica, se dan mediante capacitaciones, reuniones y programas, de manera general y con débil seguimiento, y se deja ver poca prevención en el proceso enseñanza aprendizaje según los resultados
- **Administrativas** en este estudio, se refleja que en efecto la mayor parte del tiempo los supervisores es invertido es todo lo que respecta a

la organizacion escolar mantenimiento de la infraestructura, reuniones diversas entre otras

- **Sociales** aunque en el presente estudio no se incluyo interrogantes de reflejasen esta función, si podemos manifestar que hay poco estimulo ante la labor de los docentes por el contrario las evaluaciones poco se les da seguimiento

Cabe destacar que de las etapas de la supervisión el presente estudio señala que si se cumple con la **planificación**, aunque se evidencio que no se cumplen ya que deben atender diversas situaciones que le restan tiempo para cumplir con ella el **seguimiento** igualmente se cumple con mucha debilidad debido a la multiplicidad de funciones que deben cubrir respecto al **control** como se ha señalado hay poco seguimiento a reuniones programas, resultados estadísticos y evaluaciones

Por ultimo en cuanto a los **medios de supervisión** el estudio refleja que como lo señalan los directivos y supervisores lo que más se emplea es la **Revisión de documentos** (registro de calificaciones, planes planeamiento diario, estudio del niño entre otros) los docentes y directivos puntualizan que si se dan las **Visitas** al aula, aunque las respuestas aqui fueron disgregadas de parte de los docentes pues la realidad difiere entre unos y otros centros escolares, en cuanto a las visitas a los centros escolares, aunque se planifican no siempre son visitadas todas de manera equitativa, pues como expresan los supervisores se suelen atender situaciones con urgencia en unos mas que en otros Se tiene también las **Reuniones**, aunque se ha puntualizado en reiteradas oportunidades, los resultados del presente

estudio señalan que si se dan aunque no con todos los docentes y con poco seguimiento

4 7 2- Variable, Mejoramiento del Desempeño Docente

Respecto a esta variable nos encontramos que tanto docentes supervisores directivos y directora regional poseen un nivel academico de licenciaturas maestrias y postgrados sin menoscabo de un gran numero que agrego en los instrumentos que cursaban estudios de licenciatura

Señalan los supervisores y directora regional que año tras año se planifican y dictan jornadas de capacitacion talleres y programas de mejoramiento profesional tendientes a brindar herramientas pedagogicas a los docentes para elevar la calidad de los aprendizajes

Los docentes reflejan en sus aportes que valoran las capacitaciones como elemento para el mejoramiento del desempeño docente y se ocupan por superar su nivel academico aunque responde mas a un interes personal que a la orientacion de los supervisores

Refleja el presente estudio que los docentes son poco motivados en el mejoramiento de su desempeño coinciden los supervisores que se debe considerar la actitudes y ejecutorias de los docentes no solo el cumulo de creditos tanto como que se deben considerar para asensos, tanto en la escala salarial como para ocupar nuevos cargos a nivel directivo o de supervision

No podemos dejar de señalar las evaluaciones docentes, que para ellos, es considerada como un medio importante en el desempeño de sus funciones, sin embargo los supervisores y directivos lo consideran como un instrumento al que se le da poco estudio o seguimiento, en ninguno de los niveles del sistema educativo, o unidades académicas

CONCLUSIONES

Luego de realizar el presente estudio sobre la labor orientadora de la supervisión y su relación con el mejoramiento del desempeño docente en la región educativa de Panamá Centro, 2009, nos llevan a proponer

- La supervisión educativa es una actividad que en sus inicios fue considerada como un medio de inspección, vigilancia, control y autoridad con la que se regentaba la educación pública

En lo que respecta a Panamá se caracteriza la supervisión en tres etapas a saber el inspector como fiscalizador el inspector como encargado de la preparación de los maestros y el inspector como colaborador

- Los docentes del nivel primario en su mayoría están en edad de los treinta años con un leve aumento en la población de los cincuenta años aunque en años de servicio no superan los 15 años
- El estudio refleja que la docencia es una actividad más ejercida por docentes del sexo femenino, lo que ratifica la opinión de algunos autores que señalan que por la particularidad del don materno son las mujeres las más identificadas en el ejercicio de sus funciones en este nivel
- Los centros escolares de la región educativa de Panamá Centro, en su mayoría están en el área urbana, son completos, pues atienden todos los niveles, aunque aun se encuentran algunos centros escolares multigrados

- Falta el nombramiento de supervisores directores y subdirectores mediante concurso, con lo cual se logra mayor equilibrio y liderazgo administrativo y técnico docente en los diversos centros escolares y las percepciones que se tiene respecto a la supervisión es similar en todos
- Aunque la supervisión local, le corresponde al director del centro escolar se requiere mayor presencia de los supervisores regionales con el fin de prevenir, localizar y orientar las funciones técnico docente y el mejoramiento del desempeño en los procesos de enseñanza aprendizaje
- Se confirma en el presente estudio que se requiere fortalecer los medios para la supervisión como lo son las visitas al aula, sin limitarse únicamente a la revisión de documentos ya que es el que más se emplea junto con las reuniones y programas aunque se le da poco seguimiento por lo que es éste un factor que perjudica a la calidad de los aprendizajes
- Confirma el presente estudio, igualmente que los docentes cuanto más capacitación y perfeccionamiento reciben pueden emplear mayor y variada metodología con lo cual responden a las necesidades de los estudiantes, puesto que mejoran su desempeño, aunque la eficacia requiere del seguimiento
- Las funciones administrativas y el manejo del FECE (Fondo de Equidad y Calidad de la Educación), por su particularidad es muy burocrático y toma mucho tiempo respecto al tiempo que requiere las funciones técnico docente

- Existe un alto grado de desmotivación en los docentes lo cual puede estar afectando el desarrollo de sus funciones la mejora de su desempeño y por ende la calidad de los aprendizajes
- La evaluación es un factor determinante en toda labor humana, y en el presente estudio se refleja que los docentes le dan gran aceptación, contrario a la opinión de los directivos y supervisores

RECOMENDACIONES

Las anteriores conclusiones sobre la labor orientadora de la supervisión y su relación con el mejoramiento del desempeño docente en la región educativa de Panamá Centro 2009 nos permite presentar las siguientes recomendaciones

Que se impulsen investigaciones sobre todos los factores de las funciones de la supervisión para constatar la importancia y necesidad que se tiene a este nivel en cuanto al mejoramiento de la calidad de la educación

- Que los supervisores y directivos al planificar sus funciones deleguen funciones administrativas y técnico docente con el apoyo y participación de la comunidad educativa, coordinadores de programas y nivel según corresponda, a fin de darles seguimiento y cumplir con la misma
- Que se institucionalice la evaluación procesual en las direcciones regionales tendientes a asegurar la calidad de los aprendizajes elevar el fomento de las relaciones humanas y motivar el ejercicio de las funciones del personal docente y administrativo de los centros escolares con lo cual no sea la experiencia ni la falta de ella que determine la calidad de la educación
- Que se cumpla con la ley en cuanto al nombramiento de los directivos en los diversos centros escolares y de los supervisores regionales que se requiera para una labor de calidad a fin de que se cumpla con todas las funciones que les corresponde

- Que se actualicen todas las normas en materia de supervisión e incentivos a los docentes, a efectos de replantear las funciones y perfil de los docentes, directivos y supervisores, donde se eleve la practica de valores, estímulos y el mejoramiento en el desempeño
- Que se realicen visitas con un equipo interdisciplinario con transporte de la dirección regional, para evaluar, detectar y dar orientaciones en la mejora de la calidad de la educación y de las necesidades generales del centro educativo
- Que las capacitaciones, talleres y programas que se ejecutan en las diversas regiones escolares sean producto de la consulta con los docentes y directivos el análisis del resultado del rendimiento de los estudiantes y las evaluaciones docente con el proposito de prever dar seguimiento y asegurar la calidad de la educación
- Que se nombre un asistente administrador o de contabilidad a nivel de los centros escolares y un supervisor regional especialista en el área de la contabilidad o administración que se encargue de orientar, prevenir y agilizar los procesos en los manejos del Fondo Equidad y Calidad de la Educacion (FECE)
- Que los docentes que ocupen cargos de coordinadores de nivel cumplan con criterios y un perfil que debe ser evaluado previamente, aprobado por la dirección regional y se considere como una categoría superior así como que sean sometido a evaluaciones para permanecer en el cargo y

ponderarlo como ejecutoria

- **Que se considere como ejecutorias, las funciones del docente como coordinador de nivel finanzas comunidad educativa, etc así como el progreso de su nivel académico, para acrecentar la escala salarial lo que seria un estímulo y promoción de la superación profesional**
- **Que se realicen por zonas escolares evaluaciones periodicas de orientacion, prevención y seguimiento en conjunto con los directivos supervisores y director regional**
- **Diseñar un instrumento de evaluación de la labor de los docentes, de directivos y de supervisores que permita fomentar estímulos y elevar la calidad de la educación mediante el mejoramiento del desempeño**
- **Que tanto los docentes como directivos cuenten con un registro anecdótico sobre la labor realizada, a fin de evidenciar fortalezas y debilidades como base de la evaluación**

PROPUESTA

1- PROPUESTA PARA LA EFICACIA DE LA REALIZACIÓN DE LA LABOR ORIENTADORA DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Una vez realizado el análisis de los resultados cuanti – cualitativos, del presente estudio, considerando las sugerencias de los informantes las conclusiones y recomendaciones, presentamos como aporte la propuesta que permitirá reorientar la labor orientadora de la supervisión como elemento fundamental para el mejoramiento del desempeño docente, y aseguramiento de la calidad de la educación a nivel primario

1 1- Objetivos de la Propuesta

Nuestra propuesta busca que los supervisores locales regionales y nacionales puedan cumplir con todas sus funciones, de cara a elevar la calidad de los aprendizajes y la educación nacional por lo la supervisión solo ha de asumir funciones inherentes al cargo no así las de otras instancias o dependencias, por el contrario que fomenten la participación de todos los actores educativos en el cumplimiento de la planificación, el seguimiento y el control que les corresponde propiciando estímulos y la motivación

1 1 1- Objetivos Generales

- Solicitar al Ministerio de Educacion se realicen los ajustes que de este estudio han surgido
- Asegurar la calidad del sistema educativo nacional panameño mediante estrategias de evaluacion de la calidad de los aprendizajes y del recurso humano a nivel local regional y nacional
- Ampliar el radio de accion de la Direccion Nacional de Evaluacion del Ministerio de Educacion, en materia de evaluacion de la calidad de la educacion y del recurso humano asi como en la creacion de las direcciones regionales de evaluacion en todo el pais

1 1 2 Objetivos Especificos

- Presentar ante el Ministerio de Educación los resultados del presente estudio
- Cumplir fielmente las normas existentes y actualizar las que así lo requieran en cuanto a supervision, nombramientos de supervisores y directivos en todo el pais
- Fomentar la cultura de evaluacion mediante diversas estrategias en todo el personal docente administrativo y educando del sistema educativo nacional
- Estimular la labor docente y la superacion profesional de estos mediante asensos de categoria, ponderacion de ejecutorias academicas y administrativas entre otras

2- Antecedentes Legales de la Supervisión en Panamá

Con el interés que el presente estudio realice un aporte relevante en el aseguramiento de la calidad de la educación en Panamá, mediante la labor orientadora de la supervisión como medio para el mejoramiento del desempeño docente consideramos oportuno sustentar este punto con las normas legales que en esta materia se han establecido

El marco legal de la supervisión en Panamá se encuentra en el **capítulo VIII del Texto Único de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, la cual dedica tres artículos a la supervisión educativa**

Artículo 348 La supervisión educativa es el nivel de acción orientadora, evaluativo y sistemática de todos los niveles del sistema educativo Se caracteriza por su técnica innovadora permanente científica y creativa y tiene como objeto prioritario el mejoramiento del proceso aprendizaje enseñanza en todos sus aspectos para el logro de objetivos y metas del sistema educativo en beneficio del desarrollo nacional

Artículo 349 El Ministerio de Educación proporcionará a la supervisión educativa los recursos imprescindibles y tendrá como mecanismo de trabajo la investigación y el perfeccionamiento a los docentes para garantizar la eficiencia y eficacia del servicio A los supervisores se les brindará asesoramiento permanente y sistemático objetivo y práctico en atenciones a los aspectos técnico-docentes administrativos y sociales basados en planes específicos que permitan una orientación acorde a las necesidades prioritarias del sistema vigente

Artículo 350 La supervisión educativa estará a cargo de funcionarios denominados supervisores de educación, quienes ejercerán sus respectivas funciones a nivel nacional regional y local tanto en las escuelas oficiales como en las particulares La selección y nombramiento de supervisores se hará mediante concurso público nacional de acuerdo con los requisitos establecidos

El Decreto 100 de 14 de febrero de 1957 En su artículo 14 señala que La supervisión tiene por objeto el mejoramiento de la enseñanza en todos sus aspectos y se rige por las siguientes normas

- a) Enfocará la atención a diversos elementos que intervienen en el proceso educativo el alumno el ambiente el maestro o profesor y el programa*
- b) Será planeada, sistemática y continua*
- c) Se caracterizará por el espíritu democrático comprensivo y de cooperación con que se traten los diversos asuntos y temas se estudien y resuelvan los diferentes problemas y se realicen las distintas actividades*
- d) Será orientadora y crítica en verdadero sentido constructivo y dirigirá sus esfuerzos a ayudar al maestro o al profesor a*
 - 1 Definir claramente los objetivos de su trabajo*
 - 2 Evaluar y mejorar la efectividad de las condiciones que él provee para el aprendizaje*
 - 3 Diagnosticar sus propias habilidades limitaciones y debilidades y las de los alumnos*
 - 4 Capitalizar los puntos buenos de la enseñanza y eliminar las deficiencias de ésta que sean reveladas por las pruebas diagnósticas o mediante los estudios que se realicen.*

El artículo 15 del Decreto 100 establece que El numero de visitas que deben hacer los funcionarios de inspección y supervisión de educación primaria y secundaria, sera determinadas por las necesidades de la zonas o circuitos que tienen que atender

En el artículo 24 se define en el numeral 1 lo siguiente Para estudiar los problemas educativos que confrontan los maestros y ayudarlos mediante indicaciones y sugerencias el supervisor dedicará a realizar visitas no menos de 75% de los días hábiles de cada mes
En el numeral 4 dice Orientar y coordinar la enseñanza en las distintas escuelas primarias en la zona que les corresponda de acuerdo con los planes y programas que adopte el Ministerio de Educación o la Inspección Provincial

Es preocupante que con sólo la lectura, del fundamento legal que establece la supervisión educativa en Panamá, y confrontándola con los resultados expuestos en el presente estudio se haga evidente a simple vista que existen debilidades en la labor orientadora de la supervisión, como elemento fundamental en el mejoramiento del desempeño docente para elevar la calidad de la educación

3 Elementos para la Propuesta de Mejora en la Labor Orientadora de la Supervisión Educativa

Elaborar una propuesta de mejora requiere considerar elementos constitutivos en materia jurídica, administrativa y ejecutiva, como consideramos a continuación

Tal como señalan los resultados del presente estudio se requiere en primera instancia, realizar algunas modificaciones en el ordenamiento jurídico, tales como

3 1- Obligatorio cumplimiento al artículo 338, del capítulo V, sobre la Carrera Docente, Título VI de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación con disposiciones reformadas, modificaciones, adiciones y derogadas por la ley 50 de 2002, que dice

'artículo 338 el educador que se desempeñe como docente o administrativo en cualquier nivel del sistema educativo será evaluado en base a su eficiencia académica docencia e investigación educativa, para efectos de ampliar sus posibilidades de movilidad y ascensos en el sistema

He allí que es la evaluación el fundamento que permite elevar la calidad de la educación y en efecto el desempeño de la labor docente administrativa y de supervisión

En tal sentido proponemos lo siguiente

3 2- Fortalecer la Evaluación en el Sistema Educativo Panameño

- ✓ Ampliar con el sustento legal que corresponda, al radio de acción de la Dirección Nacional de Evaluación, del Ministerio de Educación, desde la cual se establezca, diseñe planifique controle y se de seguimiento a las evaluaciones del docente
- ✓ Que se instituya en las direcciones regionales la dirección de evaluación regional con el personal idóneo para asegurar la calidad de la educación, ya no solo en cuanto al rendimiento académico de los estudiantes sino también el desempeño docente
- ✓ Desarrollar jornadas taller capacitaciones y de investigación, con supervisores directivos y docentes por separado y en conjunto a fin de despertar el interés por los procesos evaluativos, como medio para la eficacia de la labor docente y calidad de la educación
- ✓ Adecuar las disposiciones legales vigentes a fin de crear proyectos o programas de actualización permanente para directivos y supervisores a fin garantizar la acreditación y/o certificación como tales

3.3- Modificación de Normas en Materia De Supervisión, que eleven la calidad de la educación y estimulen al personal en el ejercicio de sus funciones.

- Decreto N° 121 de 4 de mayo de 1973, Por el cual se modifican los artículos 1,2,3 y 7 del Decreto N° 69 de 25 de enero de 1971 Por el cual se crea el cargo de Profesor coordinador de Asignaturas, se le señalan los requisitos del cargo y se reglamentan sus funciones

- ✓ Que se establezcan los criterios específicos como años de servicio, nivel académico, evaluaciones que reflejen sustento moral y ejecutorias para ocupar estas posiciones a fin de que asuman el rol con liderazgo y responsabilidad delegada
- ✓ Que se incorpore en este decreto a los coordinadores de grado en el nivel primario
- ✓ Que su continuidad o remoción en el cargo responda a la eficiencia y productividad, reflejada en evaluaciones del desempeño
- ✓ Que se otorgue a los docentes que cumplan cabalmente con las funciones en este cargo la certificación y ponderación correspondiente como ejecutorias

- Decreto N° 203 de 27 de septiembre de 1996, Por el cual se establece el procedimiento para nombramientos y traslados en el Ministerio de Educación

- ✓ Considerar como urgente el que se cumpla con este artículo y se realicen los nombramientos de los directores y supervisores que faltan en los diversos centros escolares y regiones educativas
- ✓ En el capítulo II sobre el nombramiento de personal directivo y de supervisión, incorporar como requisito para ocupar estos cargos, poseer ejecutorias tales como los resultados de evaluaciones que destaquen el desempeño, el haber ocupado cargos como coordinadores de nivel representación ante la comunidad educativa, entre otras que demuestren un compromiso profesional y moral con la educación
- ✓ Cumplir con el nombramiento del supervisor administrativo como lo señala el artículo veintiuno del presente decreto donde se establece el nombramiento de los Inspectores encargados de Asuntos Administrativos
- ✓ Hacer de la evaluación el elemento fundamental en el paso de un nombramiento del período probatorio a permanente no solo el cumplimiento del período que según sea el caso se haya establecido
- ✓ En lo que respecta al personal docente, incorporar en el artículo 55 y 61 una causal de traslado el resultar en dos años consecutivos con evaluaciones deficientes previo proceso de reorientación académica y técnico docente, según lo amerite el caso

Ley 47, de 20 de noviembre de 1979, por el cual se establece la escala salarial para todos los Educadores que laboran en el Ministerio de Educación y se dictan otras medidas relacionadas con dicha política

- ✓ Incorporar luego del artículo 8 la implementación del derecho a los sobresueldos, a aquellos docentes cuyas evaluaciones sean satisfactorias
- ✓ Implementar el otorgamiento de becas y/o licencias con sueldo por estudio, en carreras dentro del ramo educativo a docentes que lo requieran y cuyas evaluaciones y ejecutorias lo ameriten

Panama ha invertido e invierte fondos importantes en materia educativa, sin embargo los seguimientos controles y evaluaciones no corresponden al aseguramiento de la calidad de la educación respecto a esa inversión por ende la prevención la orientación y evaluación reclaman ser tomadas en cuenta en esta materia con urgencia

La Universidad de Panamá, como rectora de la educación superior, en consecuencia, no puede estar ajena a los factores que permitan formar profesionales competentes por ello el que el Ministerio de Educación debe trabajar en armónica coordinación con la Universidad de Panamá, en cuanto a asegurar la calidad de la educación desde el nivel primario lo cual permite entregar a la sociedad los profesionales que se requieren para el desarrollo de nuestro país

BIBLIOGRAFÍA

- Arauz R, J N (1994) *Metodología de la investigación científica guía para desarrollar investigaciones científicas y trabajo de grado* 1 Edición Panamá, Editado por la Universidad de Panamá, 231 Pág
- Ayala Aguirre Francisco G (1998) *La función del Profesor como Asesor* México Ed Trillas 121 pág
- Bernal Juan Bosco Name Aida, Murrain, Stanley (1999 agosto) *La Educación Panameña el Tránsito hacia su Modernización*. Panamá. Editorial Tierra Firme
- Calero M (1998) *Pedagogía*. Lima Peru, Edit San Marcos
- Castillero José Pío (2008 – Septiembre) *Legislación Educativa, Leyes Decretos etc* Panamá Editora Sibauste
- Chacón, Florencio (1986 Septiembre) *Proyecto Multinacional de Desarrollo Curricular y Capacitación de Docentes para la Educación Básica* Ponencia presentada en el Taller Internacional Currículum (CURRICULUM 10 (18) pp 291 292) Caracas Venezuela
- Chiavenato Idalberto (2000) *Introducción a la teoría General de la Administración*. 5ª Edi México Edit. Mc Graw Hill S A
- Contraloría General de la Republica, Dirección de Estadística y Censo (2002 2006) *Boletín de Estadística de La Republica de Panama – Panamá en Cifras*
- Contraloría General de la Republica. *Manual para la Elaboracion de Graficos Estadísticos* Panamá. 71 pág
- Contraloría General de la Republica.(2007) *Manual para la Elaboración de Cuadros Estadísticos* Panamá. 34 pág
- Dean, Joan (1997) *Supervisión y asesoramiento* Manual para inspectores, asesores y profesorado asesor España, ED La Muralla S A 314 pág
- Fermi M (1980) *Tecnología de la Supervisión Docente* Buenos Aires Kapelusa.
- Frenández, J (1991) *Cómo Hacer una Unidad Didáctica innovadora? Cómo se hace una Unidad didáctica.*
- Herrera Martha. *Métodos Estadísticos Aplicados a la Educación. Apuntes de Estadística (I II III Parte)* Panamá. Universidad de Panamá.
- Holloway I Wheeler S (2002) *Qualitative Research in Nursing* 2nd ed Oxford Blackwell Publishing
- IUMPA (Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio) (1986) *Supervisión educativa* Caracas Venezuela. Fondo Edit De la Universidad Pedagógica Libertadores FEDUPEL
- Jiménez, Equizabal y Lázaro Martínez (1995) *La función Social de la Supervisión. Origen y Perspectiva en O E I* (ED) La supervision en la Educación Básica en Ibero América Madrid
- Kisnermam Natalio (1999) *Reunión de Conjurados conversaciones sobre supervisión* Argentina, Edit. Lemus-Himanitas

- Lemus Luis (1975) *Administración. Dirección y Supervisión de Escuelas* Buenos Aires Edi Kapeluz
- Martí Teixidó Planas (1997) *Supervisión del sistema educativo* Barcelona, ED Ariel S A 225pág
- Mason y Lind (1995) *Estadística para Administración y Economía* Edit Alfaomega Group S A 911 pág
- Ministerio de Cultura y Educación (1981) *La supervisión escolar Un problema para investigación.* Argentina.
- Ministerio de Educación, (2006) *Texto Unico Ley 47 de 1946* orgánica de Educación. Panamá, 127 pág
- Ministerio de Educación (1990) *Diagnóstico de la estructura académica y aplicación de la política del sistema educativo panameño* Vol 6 1 Panamá.
- Ministerio de Educación. (1998) *Estrategia del cambio educativo nacional* Panamá Centro de Impresión Educativa.
- Murray Spiegel (1983) *Estadística* Edit. MacGraw Hill México 353 pág
- Nerci Imideo G (1975) *Diccionario de Educación McGraw Hill* Buenos Aires Kapelusa
- Nérci Imideo G (1986) *Introducción a la Supervisión Escolar* Argentina Editorial Kapelusz
- Revista Ciencias De La Educación Año 4 Vol 1 N° 23 Valencia, Enero Junio 2004 PP 29-46
- Richard, Eduardo (2001) *Gerencia educativa para un mundo nuevo* Panamá, Imprenta Universitaria. 84 pág 21 cm
- Sánchez, Luzmila de (2004) *Metodología de la investigación* 2° ED Panamá, Imprenta Articcsa.
- Sánchez, Luzmila de (2007) *La Calidad en la educación superior en Panamá* Análisis situacional de la evaluación y acreditación de la calidad en las Universidades panameñas Panamá ED Portobelo 114pág 23cm
- Teixidó Martí (1997) *Supervisión del Sistema Educativo* Barcelona, Edit Ariel S A

ANEXOS

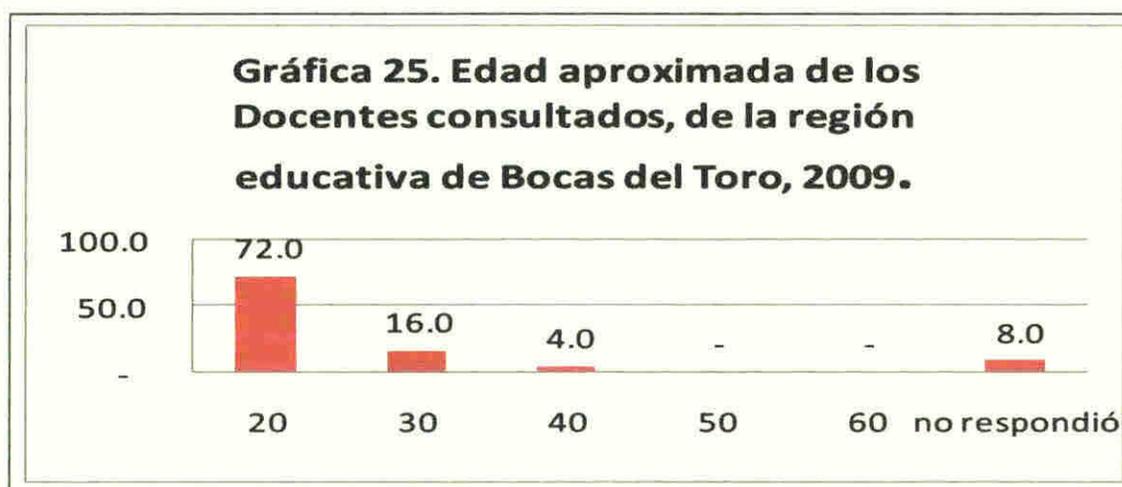
ANEXO N1

**Resultados de la Prueba Piloto a Docentes
de la Región Educativa de Bocas del toro**

Análisis de los resultados de la prueba Piloto a Docentes.

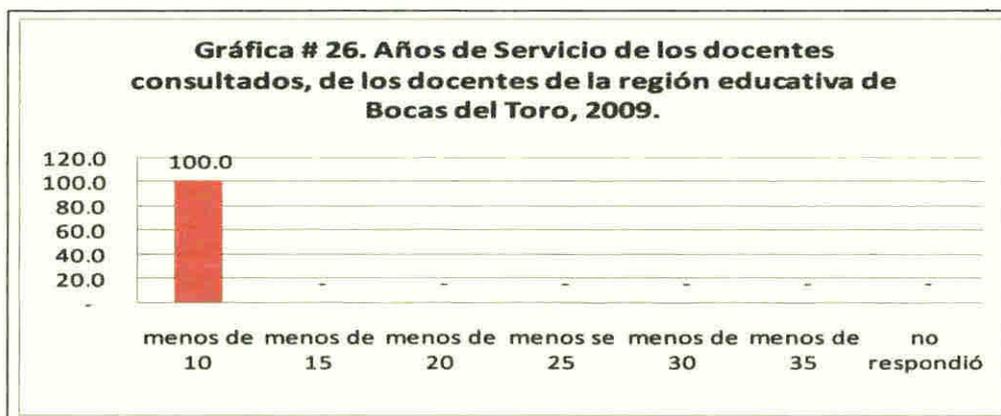
Considerando que los aportes de los docentes, que nos colaboraron en las pruebas piloto, presentamos a continuación los resultados que arrojaron tales consultas.

- **APORTES DE LOS DOCENTES DE LA REGIÓN EDUCATIVA DE BOCAS DEL TORO.**



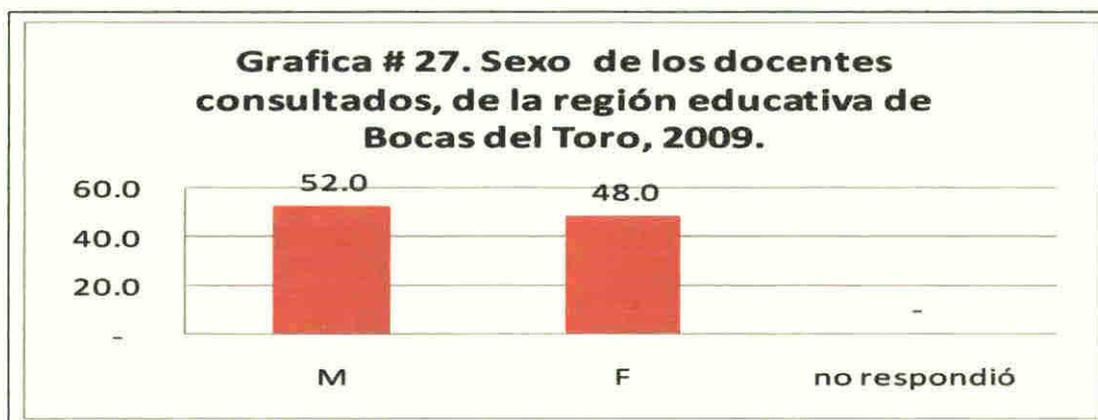
La gráfica, nos demuestra que de los 25 encuestados el 72.0 %, tienen una edad aproximada en la década de los 20 años; y un 16% en los treinta años, un 4% está en edades relativas a los 40 años y el 8.0% no respondió.

Estos resultados nos demuestran que las áreas de difícil acceso, aún son pobladas por docentes jóvenes y recién graduados del bachillerato normal.



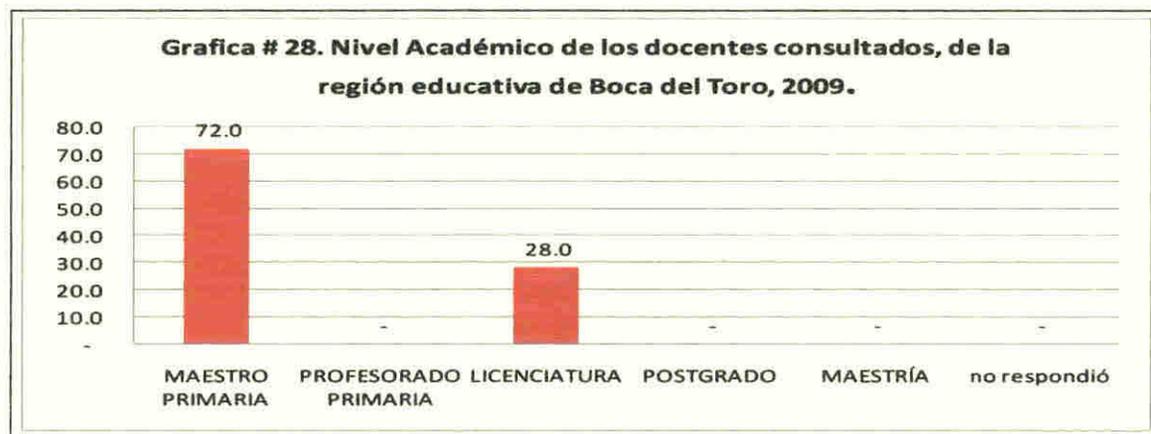
En esta oportunidad, la gráfica refleja que de los 25 docentes, consultados de la región educativa de Bocas del Toro que representan 100%, , tienen menos de 10 años de servicio docente.

Con los resultados de esta gráfica, se confirma que en la región educativa de Bocas del Toro, predominan docentes jóvenes, recién graduados y cuya permanencia en esta región es efímera.



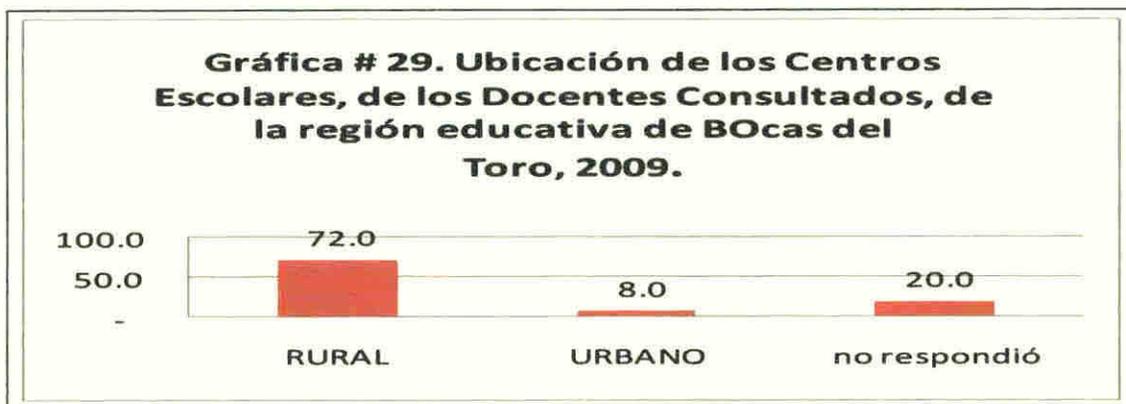
Respecto al sexo de los docentes, de la región de Bocas de Toro, la gráfica nos dice los 25 consultado, que representan el 52% son varones y 48%, son mujeres, de la muestra consultada.

Estos resultados, señalan que en las regiones educativas de difícil acceso, son los varones los que están más prestos a brindar sus servicios en estas regiones, ahora bien, la diferencia respecto a las mujeres es mínima, debido a que como se ha observado en gráficas anteriores la población docente es mayor del sexo femenino que del masculino.



La gráfica en esta oportunidad nos refleja los resultados sobre el nivel académico de los docentes, donde de los 25 consultados, que representan un 72% que poseen título de maestro de enseñanza primaria y un 28% con título de licenciatura.

En tal sentido, se confirma una vez más que esta región se caracteriza por contar con docentes, recién graduados del bachillerato normal, con un número considerable de docentes que laboran en estas áreas aún contando con título de licenciatura.



Esta gráfica, nos refleja que de los 25 consultados, que representan el 72% de los centros escolares, de esta región son catalogados como de área rural, un 8 %, dijo que son de áreas urbanas y un 20% no respondió.

En definitiva, esta información confirma que los centros escolares de esta región son rurales, he allí un elemento que guarda relación con la edad y años de servicio de los docentes.



En esta gráfica, se refleja que el 44% , que representa a los 25 consultados que los centros escolares de esta región educativa, son centros educativo completos, toda vez que le 40%, no respondió.

Con este resultado, podemos manifestar que los centro educativos de esta región atienden poblaciones estudiantiles desde el primero al sexto grado.



Esta gráfica, de los 25 consultados que representan el 64%, nos dicen que, atienden más de un grado es decir son multigrado, en tanto que el 20%, no respondió y el 16%, manifestó que no es multigrado.

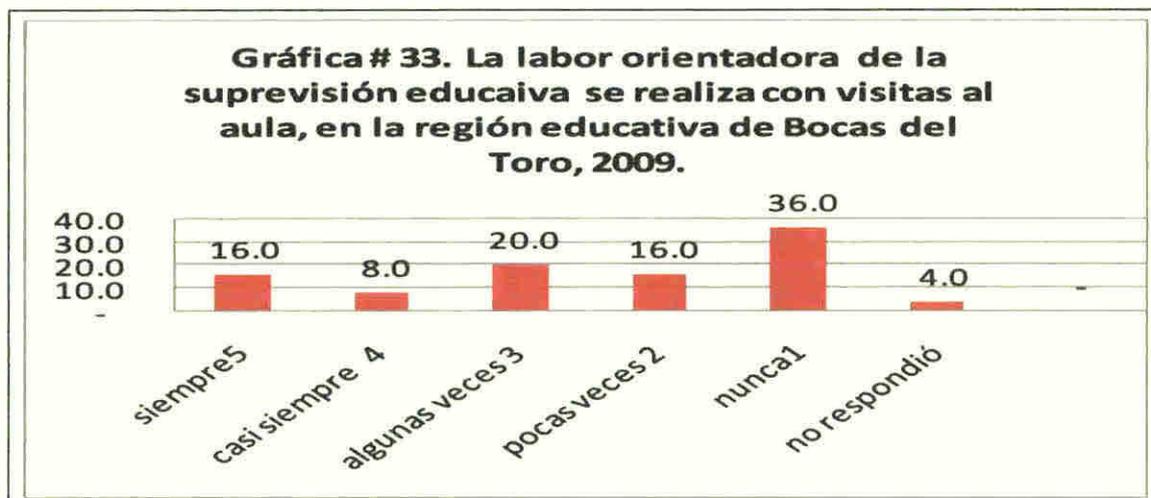
De este modo, podemos decir que la población estudiantil con el interés de brindar el derecho a la educación, existen centros escolares en diversos puntos del país, y por ende por su baja población un solo docente debe atender varios grados a una misma vez.

Gráfica # 32. La supervisión en los centros escolares consultados, la realiza el Director, según docentes de la región educativa de Bocas del Toro, 2009.



Esta gráfica, refleja que de los 25 consultados el 32% de los docentes consultados, manifiestan que la supervisión en sus centros escolares la realiza el director del centro escolar casi siempre, en tanto que un 24%, expresan que algunas veces, un 16%, dicen que siempre, otro 16% dicen que pocas veces y un 12 % que nunca.

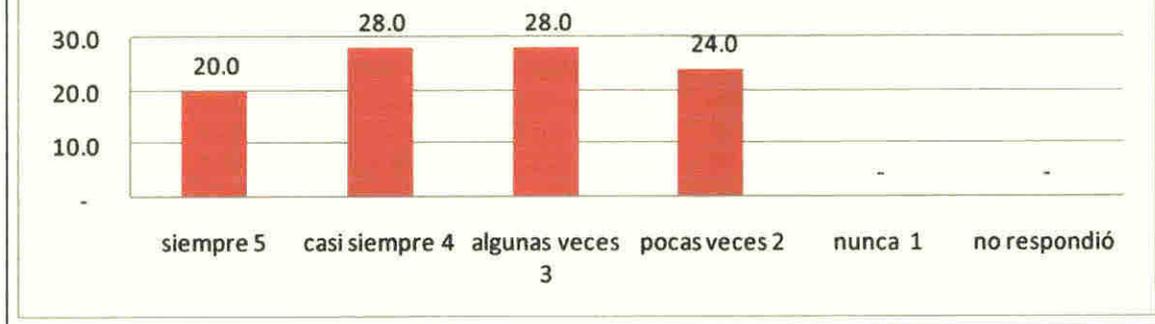
Se dejan ver que la labor de supervisión la realiza el director del centro escolar, y la dispersión de los resultados puede ser considerada, debido a que son centros escolares multigrados y por ende la labor de los directores suele estar acompañada con la labor de atención de grupos.



La gráfica refleja que de los 25 consultados que representa el 36% de los encuestados, manifiestan que nunca se realiza la supervisión con visitas al aula, un 20% dice que algunas veces se realiza con visitas al aula, un 16% dice que siempre y otro porcentaje igual que pocas veces.

Podemos señalar que los resultados que nos refleja esta gráfica, señalan que en efecto las supervisiones no se realizan como corresponde con visitas al aula ya que son escuelas pequeñas y multigradas, donde el directivo atiende grupos.

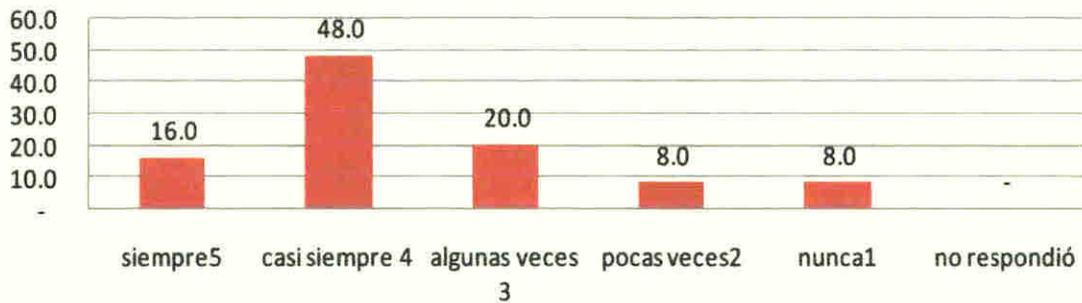
Gráfica # 34. La labor orientadora de la supervisión , se desarrolla mediante reuniones de zona escolar, centro escolar, por nivel, en la región educativa de Bocas del Toro, 2009.



En esta gráfica, se puede observar que de los 25 consultados, representan el 28%, manifiestan que casi siempre y algunas veces, la supervisión se realiza mediante reuniones de zona, centro escolar o por nivel, en tanto que el 24 % dice que pocas veces y el 20% que siempre.

Los resultados aquí son importantes al señalar que la supervisión se da más quenada mediante reuniones, toda vez que solo el 24% manifestó que pocas veces se da de este modo y ninguno respondió que nunca ni se abstuvieron en responder a este ítems. Lo cual reafirma nuestras consideraciones en cuanto a que estos centros escolares son pequeños y multigrados.

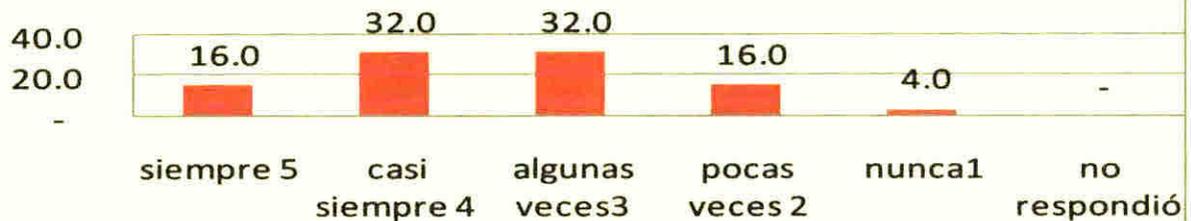
Gráfica # 35. La labor orientadora de supervisión da seguimiento a reuniones y programas, en la región educativa de Bocas del Toro, 2009.



La gráfica, refleja que en un 48%, que representa a los 25 consultados, casi siempre, la labor orientadora de la supervisión da seguimiento a reuniones y programas, un 20% dice que algunas veces, un 18% manifiesta que siempre y un 8% dicen que pocas veces o nunca se da de este modo.

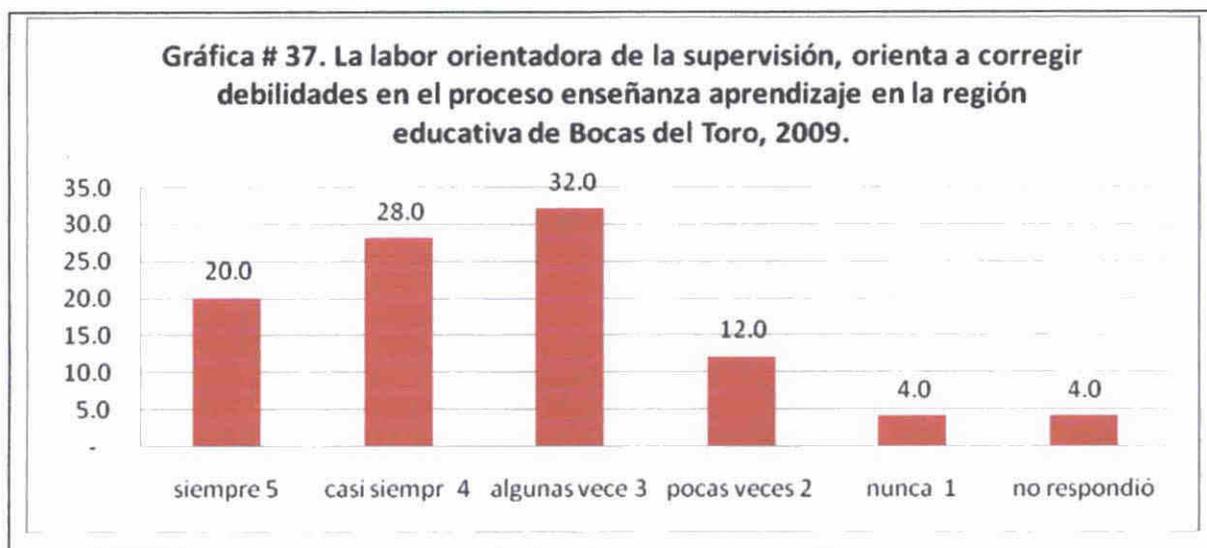
Este resultado, nos pone de manifiesto que, en efecto la supervisión se da casi siempre mediante reuniones y seguimiento a estas, ya que los resultados de la gráfica 34 y esta, distan de los resultados que nos presenta la gráfica referente a las visitas al aula.

Gráfica # 36. La labor orientadora de la supervisión, Localiza las debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, según resultado de datos estadísticos de estos, en la región educativa de Bocas del Toro, 2009.



En esta gráfica, sobre si la labor orientadora de la supervisión, localiza debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, se refleja que el 32%, representa a los 25 consultados que manifiesta que casi siempre y algunas veces se da de este modo, el 16%, dice que siempre o pocas veces es así y el 4% dice que nunca.

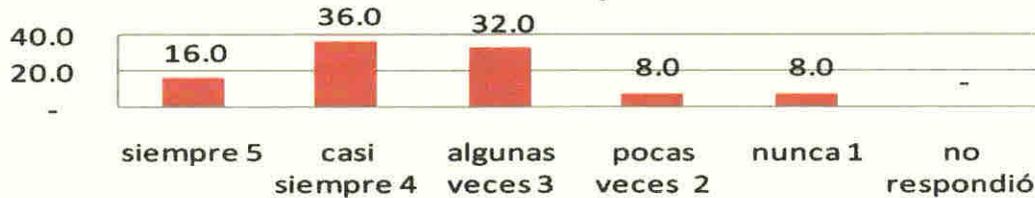
Podemos considerar que ese 32% de casi siempre y algunas veces, si se localizan las debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, es posible que esto se de gracias a los intercambios de experiencias en reuniones y los seguimientos que se le da a estas, según se observó en las gráficas anteriores.



Respecto a si la labor orientadora de la supervisión orienta a corregir debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, esta gráfica refleja que de los 25 consultados, que representan el 32% dicen que algunas veces se corrigen debilidades, un 28% dicen que casi siempre, un 20% dicen que siempre, el 12% dicen que pocas veces, el 4% dicen que nunca o no respondieron.

Con tales resultados, podemos destacar que respecto a los resultados de la Grafica 36 y 34, la labor orientadora, mediante reuniones si realiza algún aporte importante en la detección y sobre todo en la corrección de las debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje.

Gráfico # 38. La labor orientadora de la supervisión, Previene debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, en la región educativa de Bocas del Toro, 2009.



En cuanto a si la labor orientadora de la supervisión, previene debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, esta grafica refleja que de los 25 consultados, representan el 36%, dice que casi siempre previene, el 32% dice que algunas veces, en tanto que el 16% dice que siempre la previene y el 8% manifiesta que pocas veces y nunca previene las debilidades.

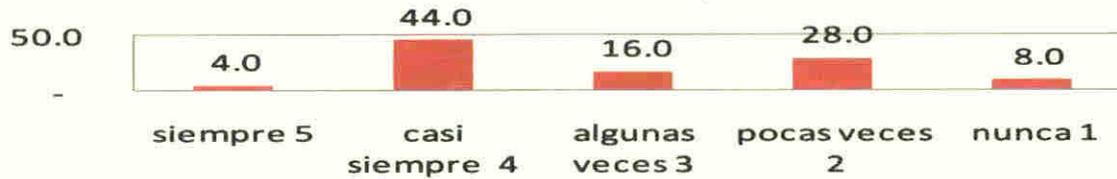
Es importante, destacar que en esta grafica se mantienen los resultados que señalan que la supervisión previene, orienta y corrige las debilidades del proceso enseñanza aprendizaje, aunque la tendencia es casi siempre y algunas veces, solamente por lo que se evidencia una carencia en la misma.



En esta gráfica, sobre si la labor orientadora de la supervisión, promueve el desenvolvimiento profesional del docente, refleja de los 25 consultados el 28% dicen que algunas veces, el 24 % dicen que siempre o casi siempre, toda vez que el 16% dicen que pocas veces y el 8% dice que nunca.

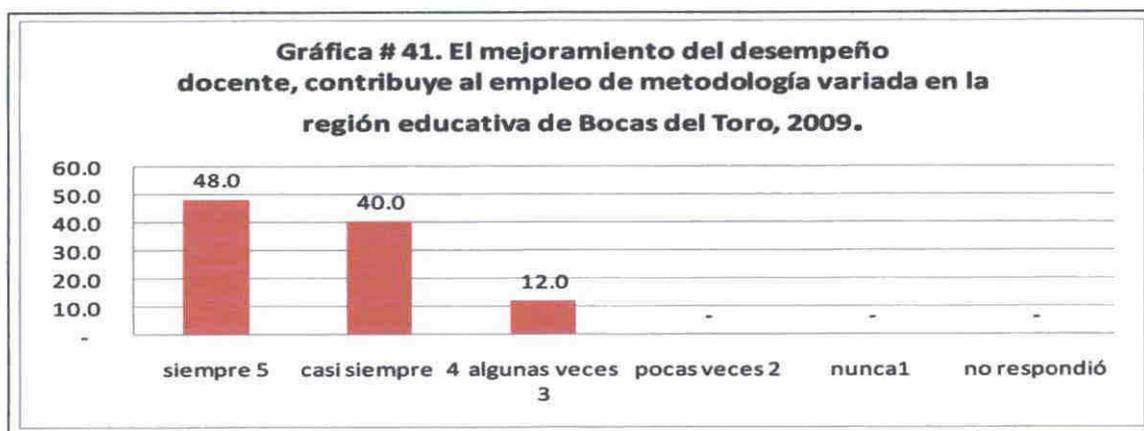
Como se puede observar, hay una gran tendencia en reconocer que la labor orientadora de la supervisión, promueve el desenvolvimiento profesional de los docentes, al considerar que la supervisión se da más que nada mediante reuniones es allí donde recibe tal estímulo.

Gráfica # 40. La labor orientadora de la supervisión, se da con la integración del supervisor en la capacitación y perfeccionamiento docente , en la Región educativa de Bocas del Toro, 2009.



Esta gráfica, respecto a la integración del supervisor en las jornadas de capacitación, se refleja que de los 25 consultados que representa el 44%, dice que casi siempre, el 28%, dice que pocas veces, el 16% dice que algunas veces, el 4%, dice siempre y el 4% no respondió.

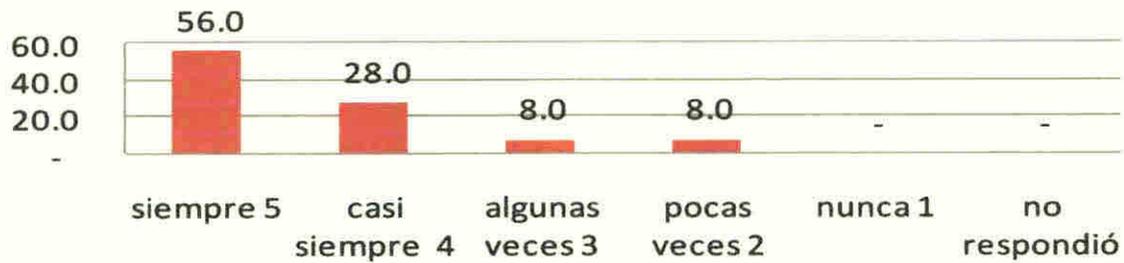
Los resultados en esta oportunidad, donde un 44%, expresa que los supervisores casi siempre se integran a las capacitaciones, y un 16% que algunas veces, constatan que la presencia del supervisor es importante en la formación y orientación que requieren los docentes en el mejoramiento de su labor.



Esta gráfica, sobre el mejoramiento del desempeño docente, contribuye al empleo de metodología variada, de los 25 consultados, que representan el 48%, dicen que siempre y en un 40% que casi siempre, toda vez que el 12% dijo que algunas veces.

De este modo, podemos apreciar que la mayoría de los consultados manifiesta que el mejoramiento del desempeño docente contribuye al empleo de metodología variada, en efecto es el objetivo que se persigue con una supervisión orientadora.

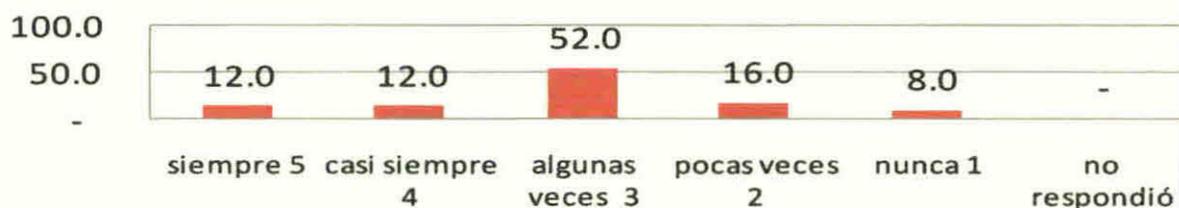
Gráfico # 42. El mejoramiento del desempeño docente es producto de la capacitación. en la región educativa de Bocas del Toro, 2009.



La gráfica, nos refleja que de los 25 consultados el 56%, dicen que siempre el mejoramiento del desempeño docente es producto de la capacitación, sin embargo, el 28% dicen que casi siempre, y el 8% dicen que algunas veces o pocas veces.

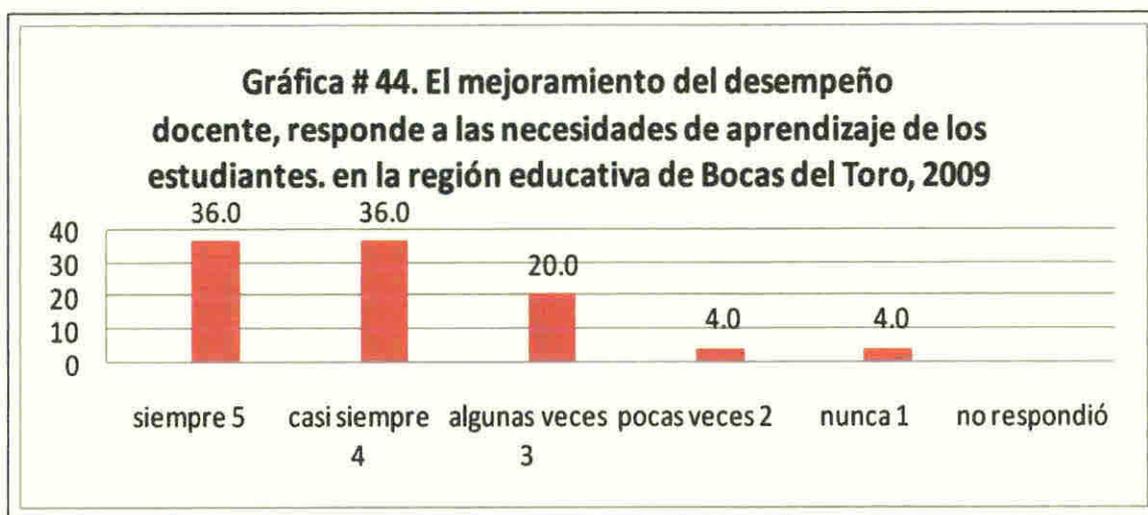
Tal como se aprecia el 56% manifestó que siempre y 28%, que casi siempre las capacitaciones contribuyen al mejoramiento del desempeño docente, como elemento de la labor orientadora de la supervisión.

Gráfica # 43. El mejoramiento del desempeño docente, es producto de la labor orientadora del directivo del centro escolar o del supervisor regional, en la region educativa de Bocas del Toro, 2009.



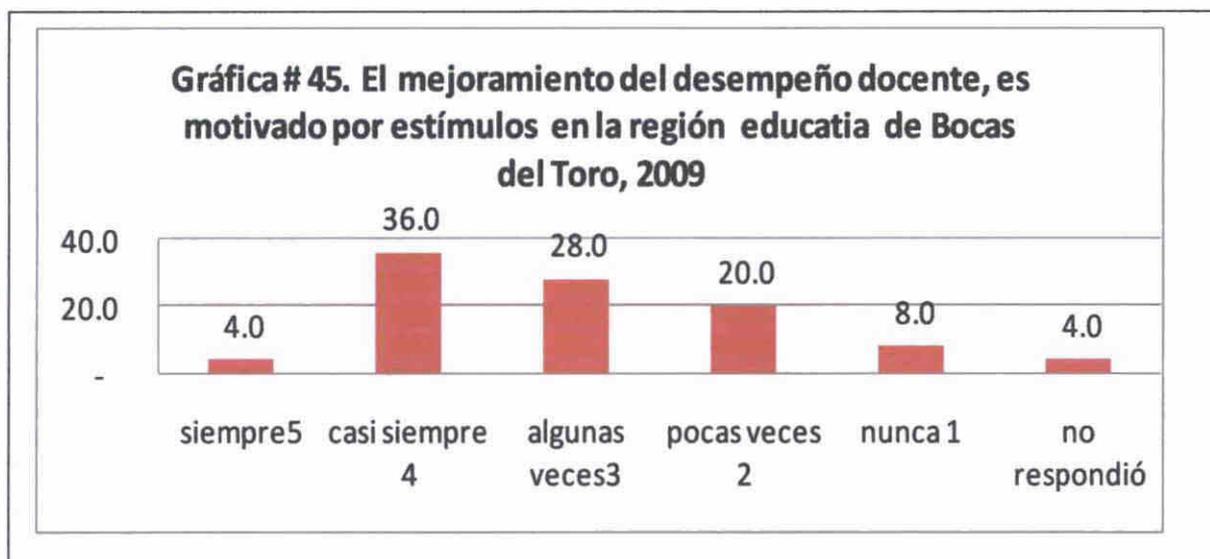
En esta gráfica, sobre el mejoramiento del desempeño docente si es producto de la labor orientadora del directivo del centro escolar o del supervisor, los consultados que fueron 25, refleja que el 52% dicen que algunas veces, el 16%, dicen que pocas veces, el 12% manifiesta que siempre o casi siempre y el 8% que nunca.

Los resultados aquí nos reflejan que el 52%, de los consultados dicen que algunas veces las orientaciones del directivo o supervisor contribuyen al mejoramiento del desempeño docente, lo que deja ver que son las reuniones las que fortalecen la labor orientadora de la supervisión, si consideramos los resultados de las gráficas anteriores.



La gráfica nos refleja que de los 25 consultados, el 36% de los consultados, dicen que siempre o casi siempre el mejoramiento del desempeño docente responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, toda vez que el 20% dicen que algunas veces y el 4% dicen que pocas veces o nunca.

Consideramos, importante que el desempeño docente, responde a las necesidades del aprendizaje de los estudiantes, en un 36% siempre y casi siempre lo que nos dice que con una supervisión orientadora continua, los logros en el aprendizaje es mayor.



Esta gráfica, donde se refleja los resultados sobre si el mejoramiento del desempeño docente es motivado por estímulos, refleja de los 25 consultados que representan el 36% manifiesta que casi siempre, el 28% dicen que algunas veces, el 20% dice que pocas veces, el 4% dicen que siempre o no respondió y el 8% dijo que nunca.

Los docentes consultados en esta oportunidad pese a que el 36% dice que casi siempre son motivados, la tendencia de las respuestas de algunas veces y pocas veces supera con un 28 y 20% respectivamente, es decir los resultados de una satisfacción de por lo menos el 50%, no se hace ver como satisfechos por las motivaciones.

Gráfica # 46. El mejoramiento del desempeño docente, es un efecto de la evaluación docente., en la región educativa de Bocas del Toro, 2009



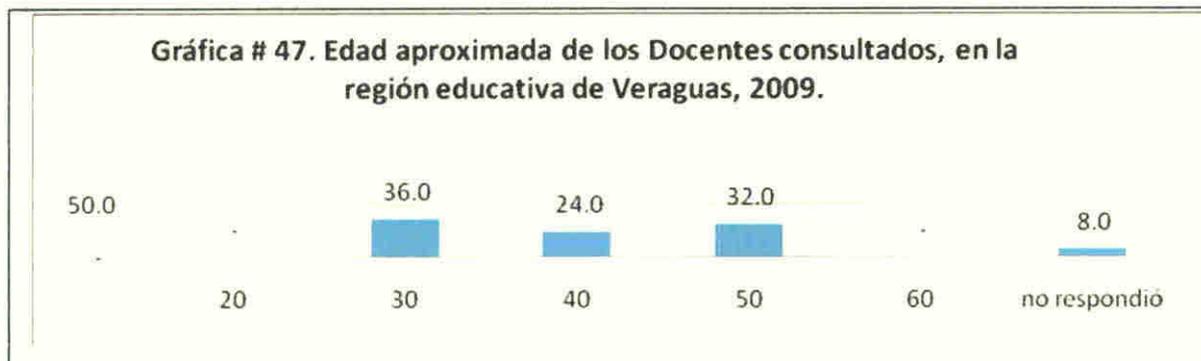
En esta gráfica, se puede observar que, de 25 los consultados, el 36% dice que casi siempre el mejoramiento del desempeño docente es un efecto de la evaluación docente, el 32% dice que algunas veces, el 16% dicen que pocas veces, el 12% dice siempre y un 4% no respondió.

Estos resultados, señalan que la evaluación, de un modo otro es vista por los docentes como un elemento fundamental en el mejoramiento de su desempeño, ya que el 36% al expresar que casi siempre y el 32% que algunas veces lo mismo que le 12% dijo que siempre, la tendencia atina a que si es relevante.

ANEXO N2

**Resultados de la Prueba Piloto a Docentes
de la Región Educativa de Veraguas**

- **PORTES DE LOS DOCENTES DE LA REGIÓN EDUCATIVA DE VERAGUAS.**



La gráfica, sobre la edad aproximada de los 25 educadores consultados , refleja que el 36% está en la década de los 30 años, el 32% en la década de los 50, el 24% en la década de los 40, y el 8% no respondió.

Con este resultado, se deja ver que los docentes que laboran en regiones escolares, más accesibles son de mayor edad y por ende poseen mayor experiencia.



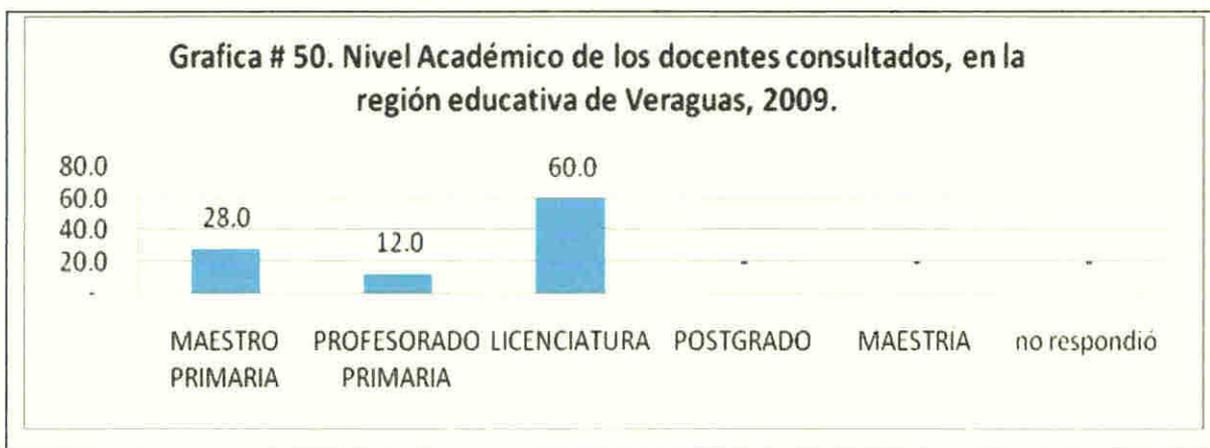
En esta gráfica se representa, los años de servicios de los 25 docentes consultados, que representan el 24% tienen aproximadamente 20 años de servicio, los demás está en el 20%, entre los 25, 30 y menos de 10 años de servicios, en tanto el 4% está en los 35 años de servicio y el 4% no respondió.

De este modo, podemos constatar que son congruentes los resultados de la gráfica anterior, respecto a la edad, con esta sobre los años de servicio, donde la mayoría de los docentes está de los 20 a los 30 años de servicios, y en efecto las regiones de fácil acceso, son asistidas por docentes de mayor experiencia.



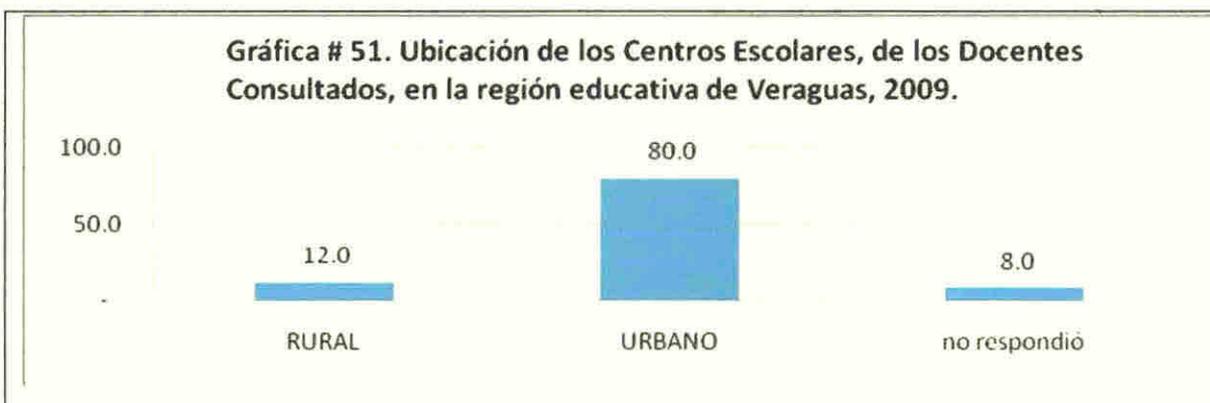
En esta gráfica, se observa que el 72% de los 25 docentes consultados de esta región, son del sexo femenino, y el 28%, del sexo masculino.

Los resultados, son muy representativos, ya que la población docente del país, según lo hemos constatado, una vez más en esta gráfica, es en su mayoría del sexo femenino.



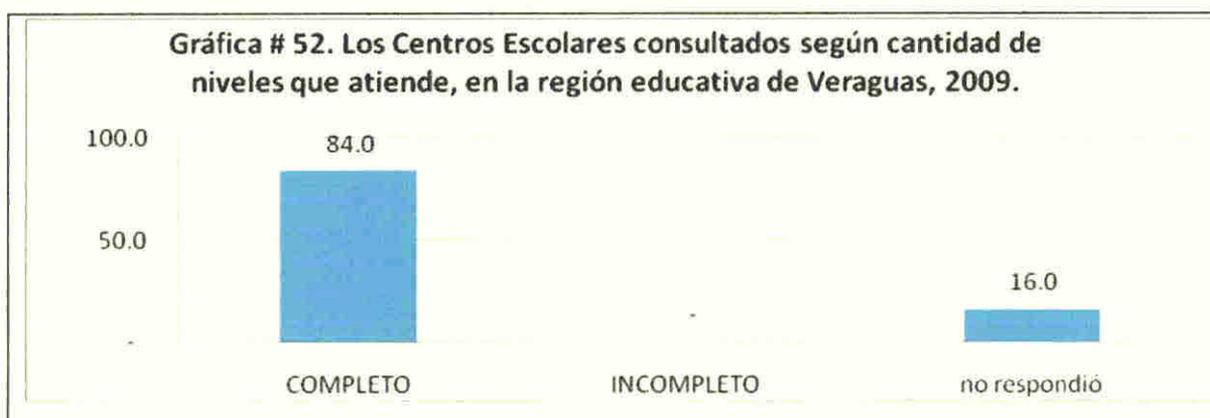
La gráfica, sobre el nivel académico de los 25 docentes consultados, nos refleja que el 60%, de los docentes poseen título de licenciatura, el 28% título de maestro de enseñanza primaria y el 12%, de profesorado en primaria.

En efecto, esta gráfica constata lo que se ha manifestado antes, en cuanto que los docentes en su constante esfuerzo por elevar su calidad docente, han ascendido su nivel académico.



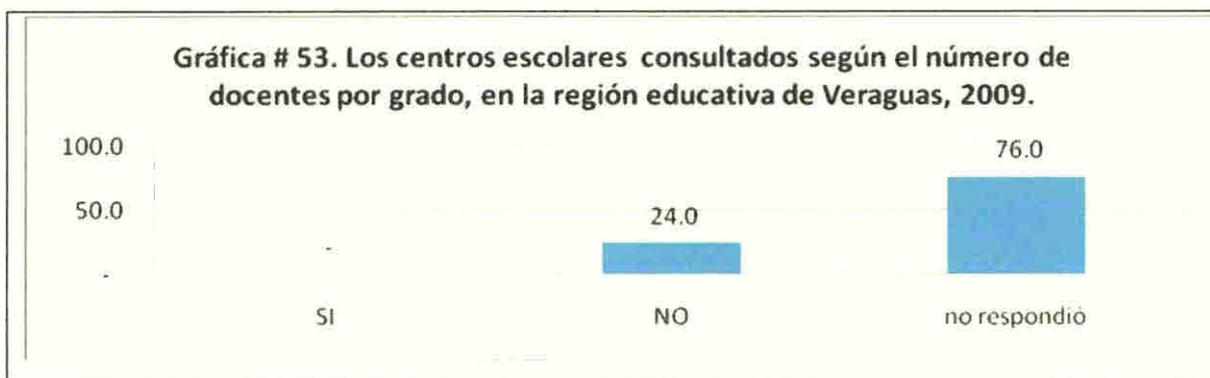
Respecto a la ubicación de los centros educativos, la gráfica refleja que de los 25 docentes consultados que representa el 80%, los centros educativos están en áreas urbanas, el 12%, en áreas rurales y un 8% no respondió.

Podemos señalar que la muestra que nos apoyó en esta prueba piloto, eran de las zonas escolares de la cabecera de Veraguas, he allí que estos resultados, responden a que en su mayoría los centros escolares son de áreas urbanas.



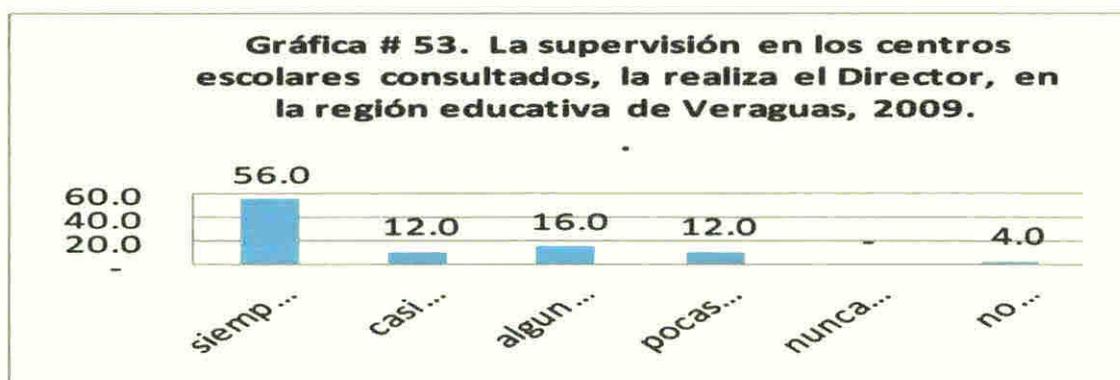
La gráfica, refleja que de 25 docentes consultados refleja que un 84% de los centros escolares son completos, y un 16% de los consultados no respondieron.

Igual que en la gráfica anterior, reiteramos que los docentes que nos apoyaron en esta prueba piloto, en Veraguas son del centro de la región educativa, por ende todos los centros escolares son completos, es decir que atienden una población de I a VI grado.



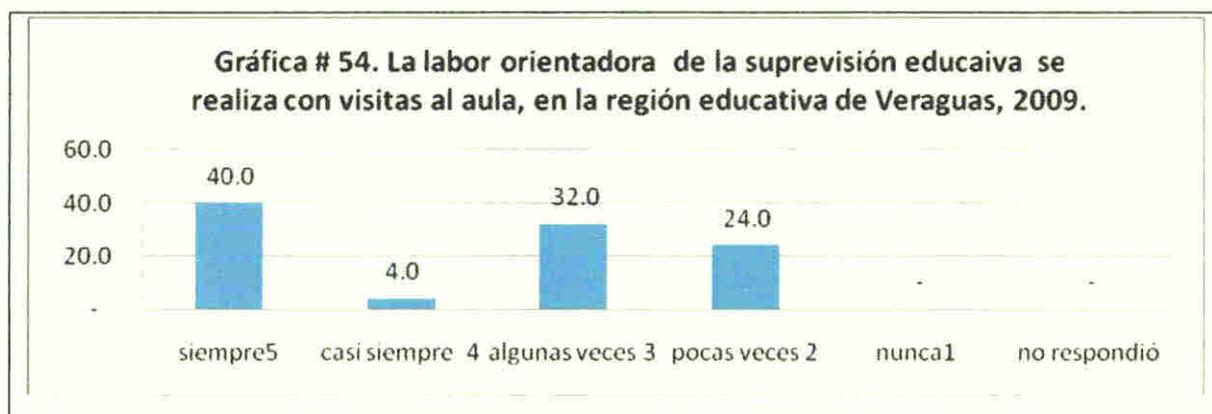
En esta gráfica, nos refleja que de los 25 docentes consultados, el 75% de los consultados no respondieron, a si el centro escolar es multigrado o no, y el 24 % respondió que sí es multigrado.

Consideramos que los docentes obviaron esta pregunta ya que en su mayoría laboran en centros escolares céntricos, y por ende no son multigrados, a diferencia de los resultados que arrojó la prueba piloto en los docentes de la región de Bocas del Toro.



Se demuestra en esta gráfica que en la Región Educativa de Veraguas, la supervisión, según los 25 consultados, el 56%, dicen que siempre la realiza el director del centro escolar, 12% que la realiza casi siempre, el 16% algunas veces, el 12% pocas veces y el 4% que no respondió.

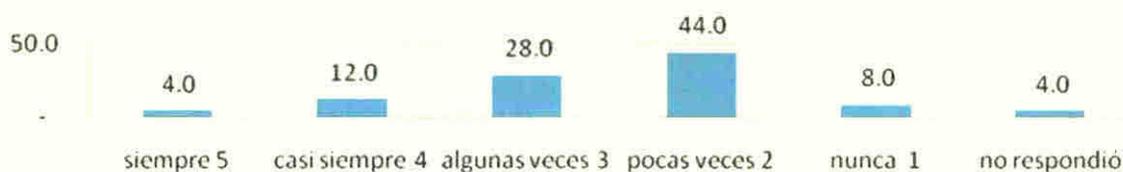
Se hace ver que la labor de supervisión está en manos del director del centro escolar, lo cual representa un reconocimiento a la labor que estos realizan.



En esta gráfica, se observa que respecto a si la supervisión educativa se realiza con visitas al aula, los docentes consultados que representan un 40% manifiesta que siempre, un 32% dice que algunas veces, el 24% que pocas veces y el 4% dijo que casi siempre.

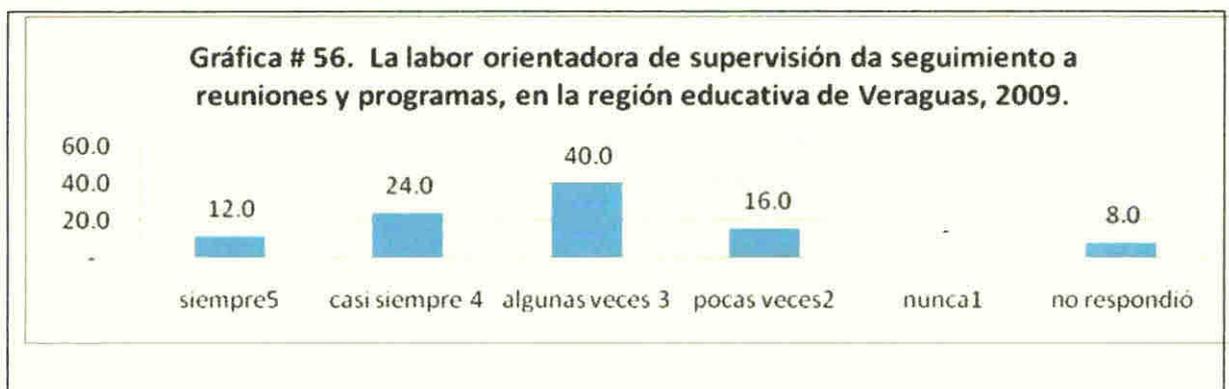
Estos resultados señalan que la supervisión si se da mediante visitas al aula, sin embargo, la tendencia del mayor número de respuestas esta en que se da algunas o pocas veces, es decir que requiere ser reforzada esta labor.

Gráfica # 55. La labor orientadora de la supervisión , se desarrolla mediante reuniones de zona escolar, centro escolar, por nivel, en la región educativa de Veraguas, 2009.



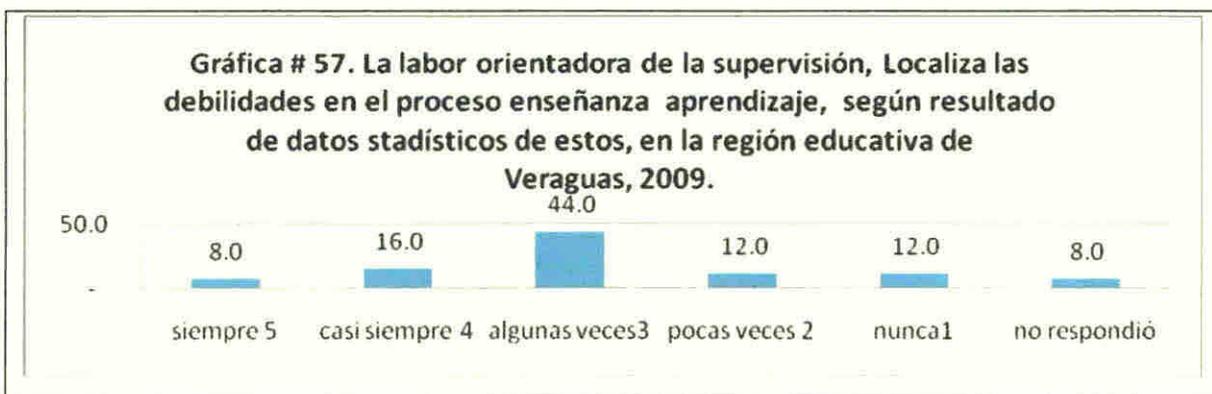
En la gráfica, sobre si la labor orientadora de la supervisión, se desarrolla mediante reuniones de zonas escolares refleja que de los 25 docentes consultados un 44%, dice que se da pocas veces, el 28% dice que algunas veces, el 12% dijo que casi siempre, el 8% que nunca y el 4%, dejó que siempre y el mismo porcentaje no respondió.

Podemos señalar que con estos resultados las reuniones es un medio pocas veces empleado para desarrollar la labor orientadora de la supervisión, lo que a simple vista pudiese ser favorable, toda vez que en esta región las visitas al aula se percibe en estos resultados si se están empleando para la supervisión, tal como se observó en la gráfica anterior.



En la gráfica sobre si la labor orientadora de la supervisión, se da con seguimiento a reuniones y programas, el 40% dijo que algunas veces, el 24% que casi siempre, el 16% que pocas veces, el 12% dijo que siempre y un 8% no respondió.

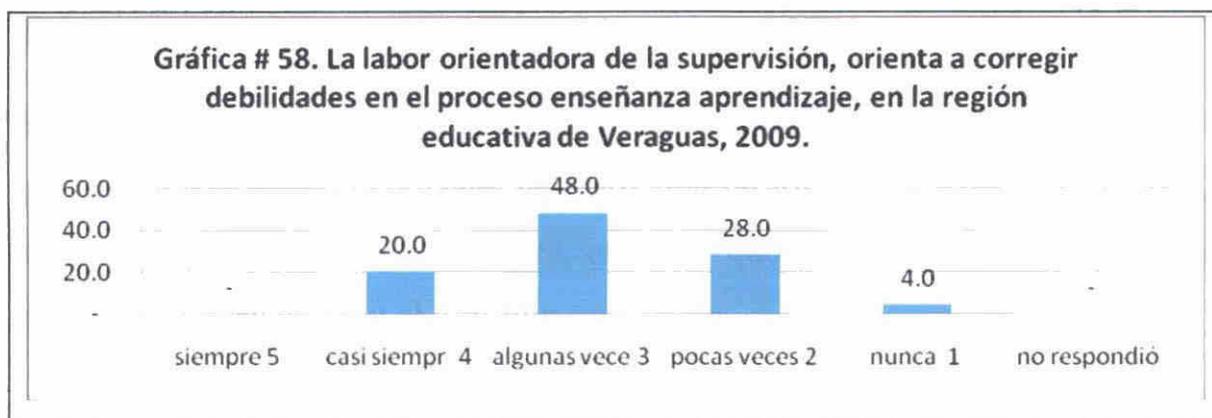
Con estos resultados se manifiesta que algunas veces y casi siempre la labor orientadora de supervisión da seguimiento a reuniones y programas marca una tendencia relativamente similar a los resultados de la gráfica anterior, lo que nos refiere a que si se dan las reuniones y programas, pero no se da con todos los docentes, en tanto que el seguimiento sí.



En esta gráfica, referente a si la labor orientadora de la supervisión, localiza debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, de los 25 docentes

consultados, el 44% respondió que algunas veces, el 16%, que casi siempre, el 12% que pocas veces, lo mismo que nunca y el 8% manifestó que siempre o no respondió.

De este modo, podemos decir que la labor orientadora de la supervisión, carece de eficacia en esta función, puesto que la tendencia es que solo algunas veces la supervisión localiza debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje .

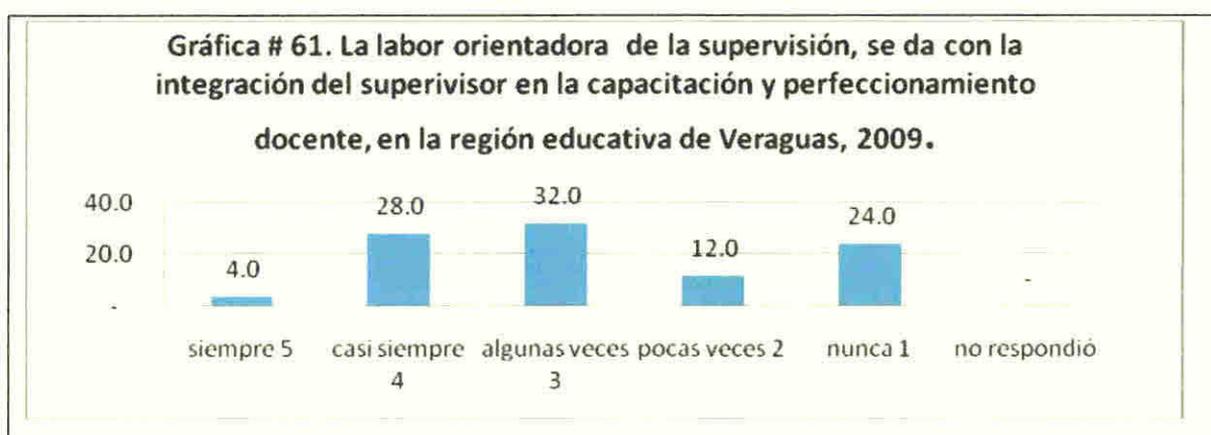


Esta gráfica, donde se cuestiona sobre si la labor orientadora de la supervisión, orienta a corregir debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, refleja que de los 25 consultados el 48% dice que algunas veces, el 28% que pocas veces, el 20% que casi siempre y el 4% que nunca.

Los resultados aquí constatan una vez más que existe una carencia en esta función de la labor orientadora de la supervisión, ya que la mayor precepción es que solo algunas veces, orienta a corregir debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje, lo cual es delicado pues este es uno de los fines de la supervisión.

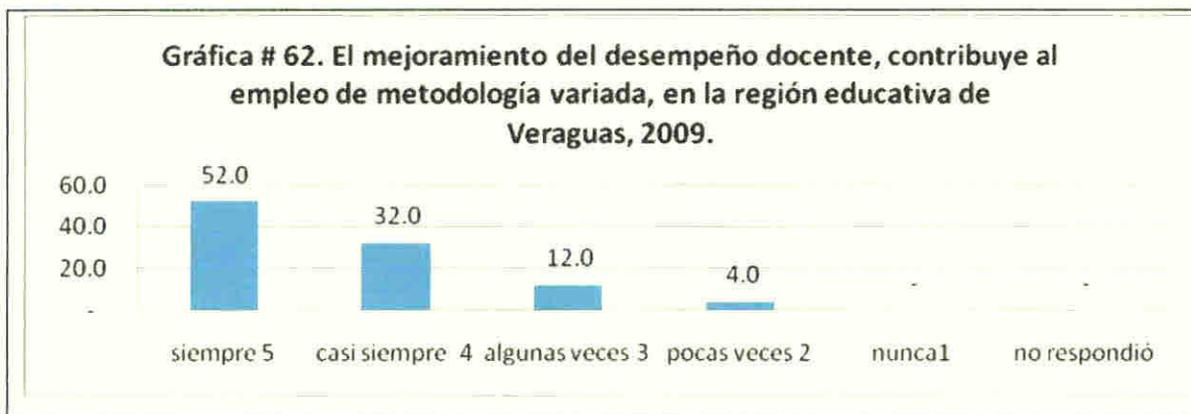
el desenvolvimiento profesional del docente, en tanto que el 24 % dijo que pocas veces y el 4%, que nunca.

Con estos datos, podemos señalar que de un modo u otro la labor orientadora de la supervisión insta a los docentes a un mayor desenvolvimiento profesional, aunque la tendencia se aprecia en una escala de casi siempre y algunas veces.



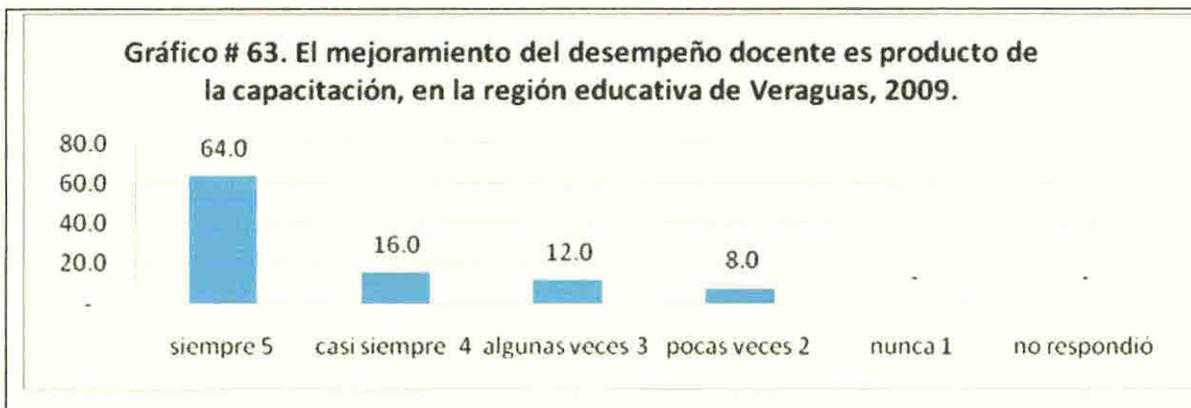
La gráfica, nos muestra que en cuanto a si la labor orientadora de la supervisión se da con la integración del supervisor en las capacitaciones y perfeccionamiento, se refleja que de los 25 docentes consultados, el 32% dice que algunas veces, el 28% que casi siempre, el 24% que nunca, el 12% que pocas veces y el 4% que siempre.

La tendencia positiva, que se puede observar en esta gráfica, señala que algunas veces y casi siempre, los consultados consideran que la labor orientadora de la supervisión se da con la integración del supervisor a las jornadas de capacitación y perfeccionamiento, he allí que el acompañamiento promueve el cambio.



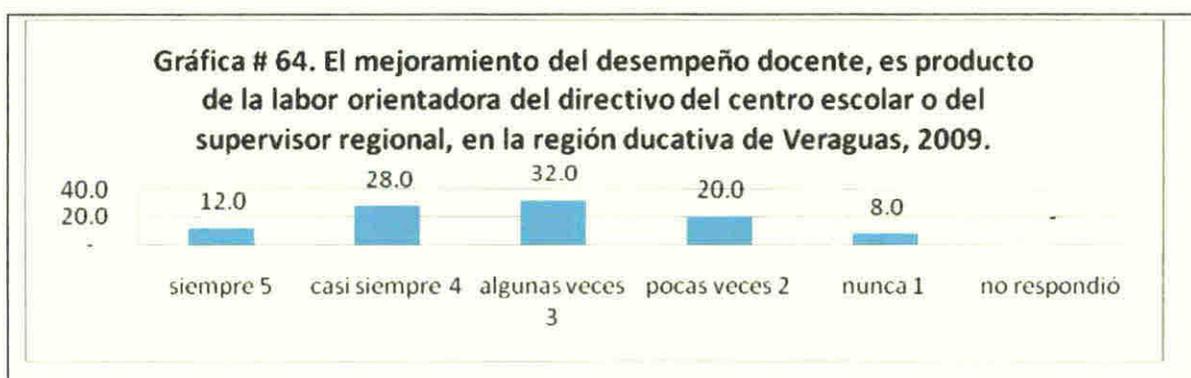
La grafica, respecto a si el mejoramiento del desempeño docente, contribuye al empleo de una metodología variada, los 25 consultados manifiestan en un 52% que siempre, un 32% dice que casi siempre, un 12% que algunas veces y un 4% que pocas veces.

Estos datos señalan que en cuanto mayor sea el mejoramiento del desempeño docente mayor será la atención que estos den a los estudiantes, y mejora la calidad de los aprendizajes.



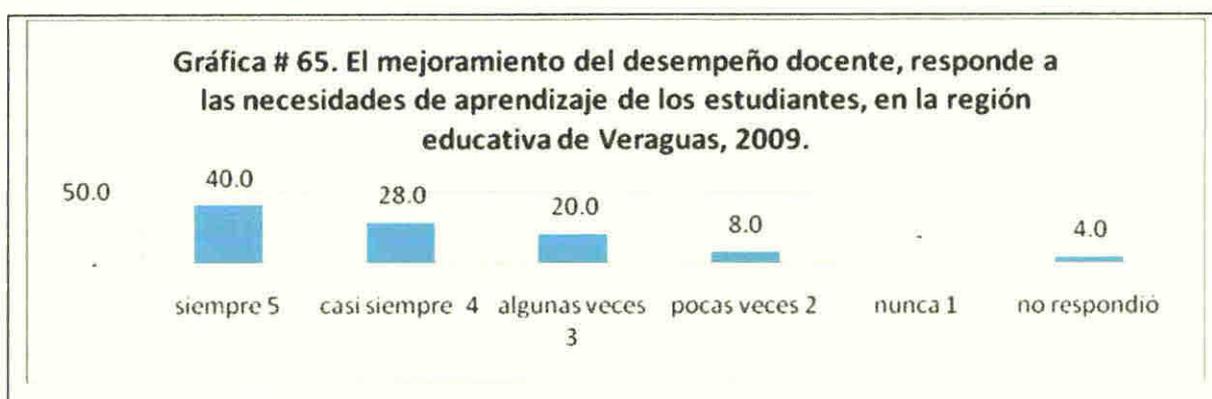
Respecto a si el mejoramiento del desempeño docente es producto de la capacitación docente, la gráfica nos dice que de los 25 consultados el 64% dice que siempre, el 16% que casi siempre, el 12% dice que algunas veces y el 8% que pocas veces.

Se confirma de este modo lo aportado en la gráfica anterior, en cuanto que las capacitaciones permiten a los docentes un mayor desempeño, por lo que la labor orientadora debe considerar estos espacios, para explotarlos.



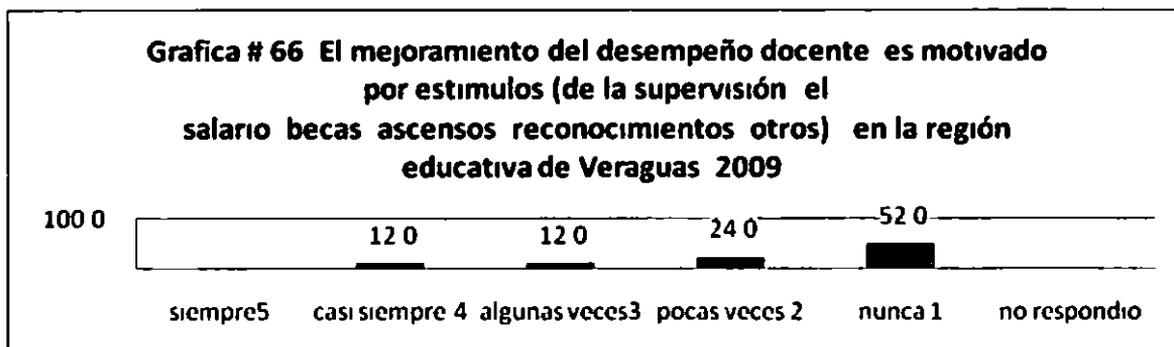
La grafica, referente a si el mejoramiento del desempeño docente, es producto de la labor orientadora del directivo, respondieron los 25 consultados que representan el 32% algunas veces, el 28% casi siempre, el 20% pocas veces, el 12% siempre, y el 8% que nunca.

Aunque en su mayoría manifestó que algunas veces, y que casi siempre los directivos orientan a los docentes al mejoramiento de su labor, se requiere reforzar el liderazgo, en cuanto a las orientaciones que brindan a sus docentes, ya que también un sector importante manifestó que esta labor se realiza pocas veces.



En esta grafica se observa que de los 25 docentes consultados, el 40%, señala que siempre el mejoramiento del desempeño docente responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, sin embargo el 28% dice que casi siempre, el 20% que algunas veces, el 8% pocas veces y un 4% no respondieron.

Se puede manifestar mediante esta gráfica que aunque la tendencia se inclina a favorecer que siempre y casi siempre, el desempeño docente responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, lo que nos demuestra que la labor orientadora de la supervisión ha de centrar el mejoramiento del desempeño docente a este factor respecto a cualquier otro.



La grafica sobre si el mejoramiento del desempeño docente es motivado por estímulos, los 25 consultados manifiestan en un 52% que nunca, un 24% que pocas veces, un 12% que algunas veces y casi siempre

No pueden ser mas representativo los resultados que aqui se observan, ya que los consultados expresan con gran énfasis que nunca y que pocas veces su desempeño docente es motivado por estímulos esta situación es preocupante ya que puede ser una de las razones por la que se presentan resultados desfavorables en estudios sobre la calidad de la educacion en nuestro pais

Gráfica # 67. El mejoramiento del desempeño docente, es un efecto de la evaluación docente. Es un efecto de la evaluación docente, en la región educativa de Veraguas, 2009.



Esta gráfica, sobre si el mejoramiento del desempeño docente es un efecto de la evaluación, nos refleja de los 25 consultados que representan el 40% que algunas veces, un 24% que casi siempre, un 16% que siempre, un 12% que pocas veces y un 8% prefirió no responder.

Consideramos que la evaluación docente, como elemento para el mejoramiento del desempeño docentes, con esos resultados donde, son puntuales en cuanto a que la evaluación si es considerada por los docentes, como un elemento para el mejoramiento del desempeño docente.

ANEXO N 3

Instrumentos sin validar



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA
GUÍA DE ENCUESTA A DOCENTES

Distinguido (a) docente, De antemano se le agradece su fina colaboración al responder la presente encuesta, con la cual se realiza la investigación denominada Labor Orientadora de la Supervisión Educativa, y su Relación con el Mejoramiento del Desempeño Docente

Propósito Determinar que el mejoramiento del desempeño docente depende en gran medida de la labor orientadora de la supervisión educativa.
 Presentar una propuesta que permita al Supervisor educativo regional dedicar más tiempo a la labor orientadora de los docentes

Datos Generales Agradecemos coloque un **gancho o X**, en la respuesta de su elección

- 01 Sexo M _____ F _____ 02 Edad (a) _____ 03 Años de servicio Docente _____
- 04 Su Nivel académico más alto es _____
- 05 Regional escolar en que labora es _____
- 06 El centro escolar en que labora es 1 Rural _____ 2 Urbana _____ 3 Completa _____ 4 Incompleta _____ 5 Multigrado _____
- Si _____ NO _____

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Considera usted que Labor orientadora de la supervisión educativa					
➤ Se realiza a través del director del centro escolar					
➤ Se realiza con visitas al centro escolar y aula.					
➤ Se desarrolla mediante reuniones de zona escolar, centro escolar, por nivel					
➤ Estimula la labor docente					
➤ Se basa en los resultados estadísticos del proceso enseñanza aprendizaje					

➤ Da seguimiento a reuniones y programas					
➤ Considera la evaluación del docente					
➤ Localiza las debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje					
➤ Orienta a corregir debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje					
➤ Previene debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje					
➤ Promueve el desenvolvimiento profesional del docente					
➤ Se integra en la capacitación y perfeccionamiento docente					
➤ Es posible por el número de centros escolares que atiende el supervisor					

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Considera usted que Mejoramiento del desempeño docente					
➤ Es producto del nivel académico y la superación personal					
➤ Es el resultado de empleo de metodología variada					
➤ Se refleja en el rendimiento del estudiante					
➤ Es producto de la orientación del directivo del centro escolar					
➤ Es producto de la orientación del supervisor (a)					
➤ Responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes					
➤ Es motivada por estímulos (salario, becas ascensos reconocimientos)					
➤ Es un efecto de la evaluación docente					
➤ Responde al cumplimiento de las normas vigentes de la educación nacional					

La ley 34 de 6 de julio de 1995, señala en su capítulo VIII, artículo 348, las funciones del supervisor regional

Considera usted que entre <u>las funciones</u> del supervisor <u>las que más realiza</u> son	Siempre	Algunas veces	Nunca	Pocas veces	Nunca
➤ Orientar la labor educativa					
➤ Evaluar los procesos educativos					
➤ Sistematiza todos los niveles educativos					
➤ Actividades sociales					
➤ Administrativas					
➤ Planificación ejecución y evaluación de diversos programas y ejes transversales					

MUCHAS GRACIAS Y DIOS LE BENDIGA



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA
GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA SUPERVISORES (AS)
Región escolar de _____

Distinguido (a) supervisor (a), De antemano se le agradece su fina colaboración al responder la presente entrevista, con la cual se realiza la investigación denominada. **Labor Orientadora de la Supervisión Educativa, y su Relación con el Mejoramiento del Desempeño Docente**. La información que usted nos proporcione es muy importante por lo que conservaremos fielmente la confidencialidad de quienes desarrollen esta guía.

Propósito Determinar que el mejoramiento del desempeño docente depende en gran medida de la labor orientadora de la supervisión educativa.

Presentar una propuesta que permita al Supervisor educativo regional dedicar más tiempo a la labor orientadora de los docentes

Datos Generales

01 Sexo M ___ F _____

02 Edad _____

03 Su Nivel académico más alto es _____

Labor orientadora

04 ¿Cómo define usted la labor orientadora de la supervisión y cuál es su alcance?

05 ¿La mayor cantidad de orientaciones que usted brinda al personal docente de su zona escolar son de tipo administrativo o académico y por qué?

06 ¿Bajo qué elementos usted sustenta las orientaciones que brinda al personal docente de su zona escolar y qué estrategias emplea para llevarlas a cabo?

07 ¿Qué utilidad se le da a los resultados de la evaluación de los docentes y a los resultados estadísticos del proceso enseñanza aprendizaje?

Mejoramiento del desempeño docente

08. ¿Las actualizaciones y perfeccionamiento de los docentes a qué factores responde y qué seguimiento se les da a nivel del directivo y/o a nivel de supervisor regional?

09 ¿Qué incidencia tiene el desempeño docente en el resultado del aprendizaje del estudiante?

10 A su consideración ¿la labor orientadora de la supervisión ya sea desde el directivo o del supervisor contribuyen al mejoramiento docente? ¿por qué y cómo se da?

Funciones del supervisor

La ley 34 de 6 de julio de 1995 señala en su capítulo VIII artículo 348 las funciones del supervisor regional

- 11** Explique si se esta cumpliendo fielmente este precepto legal o si le son asignadas otras funciones ajenas al mismo

- 12** Entre las funciones que se llevan a cabo en la Dirección Regional señale en cuántas participa, es miembro coordina o supervisa.
 - Total de Centros escolares Primarios _____ Secundarios _____
 - Total de comisiones en que participa _____
 - Total de programas académicos en que participa _____
 - Total de programas administrativos en que participa _____
 - Otras _____

- 13** Qué sugerencias o propuestas considera usted se deben tomar en cuenta para fortalecer la labor del supervisor y para el mejoramiento del desempeño docente

ANEXO N 4
Instrumentos Validados



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

GUÍA DE ENCUESTA A DOCENTES

Distinguido (a) docente, De antemano se le agradece la colaboración al responder esta encuesta, con la que se realiza la investigación denominada. **Labor Orientadora de la Supervisión Educativa, y su Relación con el Mejoramiento del Desempeño Docente**

La información que nos proporcione es muy importante por lo que conservaremos fielmente la confidencialidad de quienes desarrollen esta guía.

El propósito de esta investigación es determinar que el mejoramiento del desempeño docente depende en gran medida de la labor orientadora de la supervisión educativa, para luego presentar una propuesta que permita mejorar esta labor en beneficio de la calidad de la educación

Indicaciones se le agradece colocar un \surd o X, en la respuesta de su elección

Datos Generales

01 Edad _____

02 Años de servicio Docente _____

03 Sexo F _____ M _____

04- Su Nivel académico más alto es _____

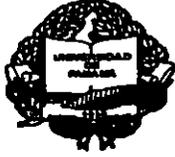
05- El centro escolar en que labora es * Completa _____ * Incompleta _____

06 El Director del centro escolar es *Encargado ___ *Por Decreto 257 ___ * Por concurso ___

	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Pocas veces	Nunca
	5	4	3	2	1
07 La supervisión en su centro es colar la realiza el director					
08 La supervisión en su centro es colar la realiza el supervisor regional					

La labor orientadora de la supervisión educativa	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Pocas veces	Nunca
	5	4	3	2	1
09 Se realiza con visitas al centro escolar / aula.					
10 Se desarrolla mediante reuniones de zona escolar centro escolar por nivel					
11 Da seguimiento a reuniones y programas					
12 Localiza las debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje según resultado de datos estadísticos de estos					
13 Orienta a corregir debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje					
14 Previene debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje					
15 Promueve el desenvolvimiento profesional del docente					
16 Se integra en la capacitación y perfeccionamiento docente					

El mejoramiento del desempeño docente	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
	5	4	3	2	1
17 Contribuye al empleo de metodología variada.					
18 Es producto de la capacitación					
19 Es producto de la labor orientadora del directivo del centro escolar o del supervisor regional					
20 Responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes					
21 Es motivada por estímulos (de la supervisión, el salario becas ascensos reconocimientos otros)					
22 Es un efecto de la evaluación docente					



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN
EDUCATIVA

GUÍA DE ENTREVISTA A SUPERVISORES Y DIRECTORA REGIONAL DE EDUCACIÓN

Distinguido (a) Profesor (a), De antemano se le agradece su fina colaboración al responder la presente entrevista, con la cual se realiza la investigación denominada **Labor Orientadora de la Supervisión Educativa, y su Relación con el Mejoramiento del Desempeño Docente**. La información que usted nos proporcione es muy importante por lo que conservaremos fielmente la confidencialidad de quienes desarrollen esta guía.

El propósito de esta investigación es determinar que el mejoramiento del desempeño docente depende en gran medida de la labor orientadora de la supervisión educativa, para luego presentar una propuesta que permita mejorar esta labor en beneficio de la calidad de la educación

Datos Generales

01 Su Nivel académico más alto es _____

Labor orientadora

2 ¿Bajo qué elementos surge la necesidad o sustenta usted las orientaciones que brinda al personal docente de su zona escolar y qué estrategias emplea para llevarlas a cabo?

3 ¿Qué utilidad se le da a los resultados de la evaluación de los docentes y a los resultados estadísticos del proceso enseñanza aprendizaje?

Mejoramiento del desempeño docente

4- ¿Las actualizaciones y perfeccionamiento de los docentes a qué factores responde y qué seguimiento se les da a nivel del directivo y/o a nivel de supervisor regional?

5 ¿La labor orientadora de la supervisión ya sea desde el directivo o del supervisor contribuye al mejoramiento docente? ¿Por qué y cómo se da?

6- ¿Dentro de sus funciones cuánto tiempo dedica a la labor orientadora de sus docentes?

7 Qué sugerencias o propuestas considera usted se deben tomar en cuenta para fortalecer la labor del supervisor a fin de cumplir con las funciones que señala la ley y que promueva el mejoramiento del desempeño docente

Muchas Gracias

ANEXO N 5
BASE DE DATOS

CODIGO	PROVINCIA	DISTO	CORPORACION	COMUNIDAD	LUGAR POBLADO	ESCUELAS	ARSA	JORNADA REGIONALES	TIPO ZONA ESCOLAR
0-05-01-100-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN FELIPE	CALLE LORENZO	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-01-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN FELIPE	AVENIDA	NICOLAS PACHECO	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-01-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN FELIPE	CALLE VE	REPUBLICA DE MEXICO	URBANA	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-01-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN FELIPE	CATEDRAL CALLE #	SIMON BOLIVAR	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-02-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	EL CHORRILLO	CALLE 14 OESTE	MANUEL JOSE HURTADO	URBANA	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-02-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	EL CHORRILLO	CALLE 14 OESTE	MANUEL JOSE HURTADO	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-02-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	EL CHORRILLO	VE. LOS POETAS	C.E.B.G. MANUEL AMADOR GUERRERO	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-02-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	EL CHORRILLO	CALLE 27 OESTE	NUESTRA SRA. DE TINA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-03-100-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SANT ANA	AVE ANCON CALLE	JUSTO AROSEMENA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-03-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SANT ANA	AVE ANCON CALLE	JUSTO AROSEMENA	URBANA	M	PANAMA CENTRO
0-05-04-100-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	CALIDONIA	AVE JUSTO AROSEMENA	PEDRO BOGA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-04-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	CALIDONIA	AVE JUSTO AROSEMENA	PEDRO BOGA	URBANA	P	PANAMA CENTRO
0-05-04-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	CALIDONIA	AVE. CENTRAL CALLE 32	REPUBLICA DE VENEZUELA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-04-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	CALIDONIA	CALIDONIA	REPUBLICA DE CHILE	URBANA	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-04-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	CALIDONIA	CALIDONIA	REPUBLICA DE CHILE	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-04-00-005	PANAMA	PANAMA	PANAMA	CALIDONIA	CALIDONIA	REPUBLICA FEDERATIVA DEL BRASIL	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-04-00-005	PANAMA	PANAMA	PANAMA	CALIDONIA	MARIANO AROSEMENA	REPUBLICA FEDERATIVA DEL BRASIL	URBANA	P,M	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	CURLINDU	CALLE Q. MAL	FE ALEGRIA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	CURLINDU	CALLE Q. FINAL	FE ALEGRIA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	CURLINDU	VIEJO VERANILLO	14 REPUBLICA DE JAMAICA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-100-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	CURLINDU	VIEJO VERANILLO	REPUBLICA DE JAMAICA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-000	PANAMA	PANAMA	PANAMA	BETANIA	SANT MARIA	DR. OCT VIO MENDEZ PERERA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	BETANIA	LA LOGERIA	EL JAPON	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	BETANIA	LA LOGERIA	EL JAPON	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	BETANIA	CAMINO REAL	17 JOSE AGUSTIN ARANGO	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	BETANIA	CLUB 76 EL INGENIO	MANUEL AMADOR	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PUEBLO NUEVO	HERMOZA	RICARDO MIRO	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PUEBLO NUEVO	FRANCISCO ARIAS PAREDES	20 FRANCISCO ARIAS PAREDES	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN FRANCISCO	CALLE 707 GUE	DR. BELSARRO FORNAS	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN FRANCISCO	BOCA LA CAJA	22 FEDERICO VELASQUEZ	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN FRANCISCO	CARRASQUILLA	23 PUERTO RICO	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN FRANCISCO	SAN SEBASTIAN	24 REPUBLICA DE FINLANDIA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-05-00-005	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN FRANCISCO	SAN SEBASTIAN	25 CH. BURCA DE UN MAÑANA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-10-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PARQUE LEFEVRE	CALLE VIEJO CALLE	26 JUAN BOGA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-10-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PARQUE LEFEVRE	CALLE 2° FINAL	27 MANUEL ESPINOSA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-10-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PARQUE LEFEVRE	CALLE	28 MARIA OSA DE AMADOR	URBANA	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-10-100-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PARQUE LEFEVRE	CALLE	MARIA OSA DE AMADOR	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-10-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PARQUE LEFEVRE	VIA JOSE AGUSTIN ARANGO	29 REPUBLICA DE HAITI	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-10-00-005	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PARQUE LEFEVRE	PUNTE DEL REY	30 SARA BOTILLO	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-10-00-006	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PARQUE LEFEVRE	PUNTE DEL REY	SARA BOTILLO	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	RIO ABAJO	CALLE VILLA RICA	31 ARABE DE LIBIA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	RIO ABAJO	EL PORVENIR CALLE	32 MATEO ITURRALDE	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	SAN PEDRO N°	33 CARMEN SOLE BOSCH	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	SAN PEDRO N°	CARMEN SOLE BOSCH	URBANA	M	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	DON BOSCO	34 E.S.G. DON BOSCO	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	DON BOSCO	E.S.G. DON BOSCO	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	VIA JOSE AGUSTIN ARANGO	35 ERNESTO LEFEVRE	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	SAN CRISTOBAL	36 GARPAR OCT VIO HERNADEZ	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-005	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	SAN FERNANDO	37 HOMERO ALA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-006	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	CIUDAD RADIAL CALLE 17	38 JOSE MARIA TORRILLOS	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-007	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	CONCEPCION	39 LA CONCEPCION	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-008	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	IV CONCEPCION	40 REPUBLICA DE GUATEMALA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-009	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	BDA. FCC ARIAS PAREDES	TORIBIO BERRIO BOGA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-008	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	BDA. FCC ARIAS PAREDES	TORIBIO BERRIO BOGA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	VILLA CA ALUNA	42 VILLA CA ALUNA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	VILLA CA ALUNA	VILLA CA ALUNA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	JUAN DIAZ	43 FEDERICO ESCOBAR	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-12-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	JUAN DIAZ	JUAN DIAZ	FEDERICO ESCOBAR	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-100-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	ASCANIO VILLALAZ	44 ASCANIO VILLALAZ	URBANA	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	ASCANIO VILLALAZ	ASCANIO VILLALAZ	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-13-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	PEDREGAL	45 CIRILO JOAQUIN MARTINEZ	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	PEDREGAL	CIRILO JOAQUIN MARTINEZ	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-100-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	CONCORDIA CALLE 2DA	46 GRAN BRETANA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-13-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	CONCORDIA CALLE 2DA	GRAN BRETANA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	SAN JOSE	47 JOSE PABLO PAREDES	URBANA	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	SAN JOSE	JOSE PABLO PAREDES	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-00-005	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	LA PRIMAVERA	48 LA PRIMAVERA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-13-00-006	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	VILLALOBOS	49 NARCISO GARA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-13-00-006	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	VILLALOBOS	NARCISO GARA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-13-00-007	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	SANT CRUZ	50 SANT CRUZ	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-13-00-007	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	SANTA CRUZ	SANT CRUZ	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-00-008	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PEDREGAL	ALTOS DE PEDREGAL	51 MARCIA DE CAPELLAS	URBANA	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-14-00-000	PANAMA	PANAMA	PANAMA	ANCON	PARAISO	52 OMAR TORRILLOS HERRERA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-14-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	ANCON	PA ACON	53 KUNA NEGA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-14-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	ANCON	PA ACON	KUNA NEGA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	ALTOS DE PACORA	54 ALTOS DE PACORA	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	LOS LOTES	55 CARLOS C. AROSEMENA	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	LOS LOTES	CARLOS C. AROSEMENA	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	LLANO DE JESUS	56 LUIS N. HERRAZO	RURAL	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	LLANO DE JESUS	LUIS HERRAZO	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	LLANO DE JESUS	57 CIUDAD SANT FE	RURAL	P	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	LLANO DE JESUS	CIUDAD SANT FE	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-005	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	PASO BLANCO	58 PASO BLANCO N°1	RURAL	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-005	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	PASO BLANCO	PASO BLANCO N°	RURAL	P,M	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-006	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	CALLE PRINCIPAL FINAL	59 REPUBLICA DE HONDURAS	RURAL	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-006	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	CALLE PRINCIPAL FINAL	REPUBLICA DE HONDURAS	RURAL	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-007	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	SAN DIEGO	60 SAN DIEGO	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-008	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	UTIVE	61 UTIVE	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-008	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	UTIVE	UTIVE	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-009	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	PUEBLO NUEVO	62 PUEBLO NUEVO	RURAL	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-010	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	SAN FRANCISCO	63 EL MILAGRO DE SANT TERESA DE JESU	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-011	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	SAN FRANCISCO	EL MILAGRO DE SANT TERESA DE JESU	RURAL	M	PANAMA CENTRO
0-05-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	LAS GARZAS DE PACORA	64 VIRGEN DE GUADALUPE	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-011	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	LAS GARZAS DE PACORA	VIRGEN DE GUADALUPE	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	LAS GARZAS DE PACORA	65 PRESIDENTE VALDES	RURAL	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-17-00-012	PANAMA	PANAMA	PANAMA	PACORA	LAS GARZAS DE PACORA	PRESIDENTE VALDES	RURAL	M	PANAMA CENTRO
0-05-18-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN MARTIN	CARRBAZO	66 CARRBAZO	RURAL	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-18-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN MARTIN	JUAN GILL	67 JUAN GILL	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-18-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN MARTIN	LA CHAPA	68 LA CHAPA	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-18-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN MARTIN	LA MESA	69 LA MESA	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-18-00-005	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN MARTIN	LA MESA	LA MESA	RURAL	M	PANAMA CENTRO
0-05-00-006	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN MARTIN	RIO INDI	70 RIO INDI	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-18-00-007	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN MARTIN	SAN MIGUEL	71 SAN MIGUEL	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-9-00-008	PANAMA	PANAMA	PANAMA	SAN MARTIN	MAMONI ARRIBA	72 MAMONI ARRIBA	RURAL	A	PANAMA CENTRO
0-05-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	TOCUMEN	SAN ANTONIO	73 DR. RICARDO ALFARO	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-00-001	PANAMA	PANAMA	PANAMA	TOCUMEN	SAN ANTONIO	DR. RICARDO ALFARO	URBANA	P	PANAMA CENTRO
0-05-10-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	TOCUMEN	LA BIEST	EMPERATRIZ ABOADA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-10-00-002	PANAMA	PANAMA	PANAMA	TOCUMEN	LA BIEST	EMPERATRIZ ABOADA	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	TOCUMEN	LA BIEST	75 LA BIEST	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-10-00-003	PANAMA	PANAMA	PANAMA	TOCUMEN	LA BIEST	LA BIEST	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-19-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	TOCUMEN	NUEVO BELEN	76 NUEVO BELEN	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-19-00-004	PANAMA	PANAMA	PANAMA	TOCUMEN	NUEVO BELEN	NUEVO BELEN	URBANA	A	PANAMA CENTRO
0-05-10-00-005	PANAMA	PANAMA	PANAMA	TOCUMEN	SECTOR SUR	77 SECTOR SUR	URBANA	A,M	PANAMA CENTRO
0-05-00-006	PANAMA	PANAMA	PANAMA	TOCUMEN	SECTOR SUR	SECTOR SUR	URBANA	M	PANAMA CENTRO
0-05-20-00-001	PANAMA								