

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE COMO UNA ESTRATEGIA  
METODOLÓGICA PARA LA EFICIENCIA DEL DOCENTE DE  
EDUCACIÓN MEDIA.

(Una Propuesta para potencializar la Supervisión Escolar).

Estudiante

Licenciado Roberto A. Guerra

Asesor

Doctor Marcos A. Molina Ch.

Tesis presentada como uno de los requisitos para optar al Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación con especialización en Administración y Supervisión Educativa.

Ciudad de Panamá, 4 de diciembre de 1998.

DIGITALIZADO  
DEPTO. DE COMPUTO  
SIBIUP

Dedicatoria

IN MEMORIAM

A

JULIA VICTORIA ("JUVIC").

Cuando vivo tu presencia espiritual, me lleno de planes y de virtudes para transformar mi futuro profesional y familiar. "No se hacen sin pena cosas que no valen la pena". Tu presencia física entre nosotros fue toda una bendición del Todopoderoso; se hizo tanto en tampoco tiempo: Germinaste, creciste y diste frutos imborrables para familiares y amigos, y por eso hoy se cumple este esfuerzo en beneficio de nuestra Educación Nacional.

A mis hijos, Roberto y Nuria

A mis adorados hijos, Roberto y Nuria, por su apoyo amoroso, y fermento de mi conducta profesional.

T. M.

2 JUL 1999

Obs. del autor

315596-

## Pensamientos

Para que dos personas logren vivir de acuerdo es necesario que cada una de ellas ceda muchas veces ante lo que afirma la otra. Si se insiste en afirmar los puntos en que los dos no están de acuerdo, vendrá irremediablemente la división y la separación.

(Dale Carnegie)

Al final de nuestra vida seremos juzgados por Dios, no por las ideas generosas que proclamemos, sino por las buenas obras que hayamos hecho.

(Pablo VI).

## AGRADECIMIENTO

Me gustaría expresar mi gratitud al Profesor José Nicanor Araúz Rovira por su ayuda técnica en la presentación de todos los capítulos del estudio. Estoy también en deuda con el Doctor Marcos A. Molina Ch., por su asesoría general y su visión epistemológica del contenido global del trabajo. Obviamente, ninguna de estas dos personas es, desde luego, responsable por el contenido de esta tesis de grado. Debo dar un agradecimiento especial a diez Directores de Colegios: Prof. Carlos Montenegro, Director Encargado del Instituto América, Prof. Gustavo Lasso, Director del Instituto Comercial Panamá; Prof. Manuel Antonio Chepote, Director del Instituto Profesional y Técnico Ángel Rubio; Prof. Yolanda Paz Olivares, Directora de la Escuela Profesional Isabel Herrera O.; Prof. Hirminia Díaz, Directora del Colegio José A. Remón Cantera; Dra. Aida Pérez Calderón, Directora del Colegio José Dolores Moscote; y la Prof. Doris Torralba, Directora del Colegio Richard Newman.

Además, dar un agradecimiento, muy especial, a los doscientos profesores que me brindaron su apoyo, al tomar las encuestas como una forma de expresión de sus inquietudes docentes. No puedo mencionar sus nombres ya que deben permanecer en el anonimato. Aprendí mucho de sus comentarios.

GRACIAS

## CONTENIDOS

	PÁGINA
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO</b>	<b>4</b>
1.1. Situación actual de la Supervisión en los Centros Escolares de la Ciudad de Panamá.....	4
1.1.1.La Supervisión a Nivel Local o Institucional.....	5
1.1.2.Algunos documentos sobre Supervisión a nivel Local.....	8
1.1.3.El Nuevo escenario de la Supervisión Institucional.....	13
1.2. Supuestos e Hipótesis.....	14
1.3. Propósito u Objetivos del Estudio.....	16
1.3.1.Generales.....	16
1.3.2.Específicos.....	16
1.4. Limitaciones que presenta actualmente la Supervisión en los Centros Escolares.....	18
<b>2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....</b>	<b>19</b>
2.1. Propósito e importancia de esta investigación.....	20
2.2. Aportes de este estudio, dentro del Subsistema de Educación Media.....	21
 <b>CAPÍTULO II. LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA: UNA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA Y UNA ACTIVIDAD PROFESIONAL.</b>	 <b>23</b>
2.1. La Organización Inteligente y su Aplicación en la Supervisión Educativa. ....	24
2.1.1.Concepto de Supervisión Educativa...	24
2.1.2.Organización Inteligente.....	30
2.2. Antecedentes de carácter normativo de la Supervisión en la Escuela Media en Panamá (Aspectos Legales) ..	33

2.3. Nuevos Enfoques Teóricos que fundamentan el Desarrollo y Aplicación de la Supervisión Educativa.....	38
<b>CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO.</b>	41
3.1. Planteamiento y Delimitaciones del Problema.....	42
3.2. Supuestos Generales del Estudio.....	43
3.3. Sistema de Variables.....	45
3.3.1. Definición Operacional de Variables...	45
3.4. Diseño de la Investigación.....	46
3.5. Población y Muestra.....	47
3.6. Instrumentación.....	52
3.7. Procedimientos empleados para este Estudio.....	53
<b>CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS..</b>	56
4.1. Presentación de los Resultados de la Encuesta a los Directores de Colegios.....	57
4.2. Presentación de los Resultados de la encuesta a los Profesores de la Ciudad de Panamá.....	60
4.2.1 Generalidades de los encuestados ....	61
4.2.2. Aspectos Relacionados con el Desempeño del Docente.....	62
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA PARA DINAMIZAR LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN LOS COLEGIOS E INSTITUTOS DE LA CIUDAD DE PANAMÁ.</b>	66
5.1. Justificación.....	69
5.2. Objetivos de la Propuesta.....	70

5.3. Ideas fundamentales para el Plan Operativo.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES.....	89

**OTROS DOCUMENTOS.**

**ANEXOS DEL ESTUDIO.**

No.1. Exposición gráfica de los Resultados de la Investigación

No.2. Concepto de Organización Inteligente, según Peter M. Senge (separata).

No.3. Resumen de las Encuestas de Opinión.

No.4. Informe de tres fuentes de información acerca de la Supervisión Educativa.

No.5. Ley No. 28 de 1 de agosto de 1997: Artículos 6 y 7.

## CAPÍTULO 1

### INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

El estudio se inicia con un capítulo introductorio en el que se describen aspectos básicos de la supervisión educativa en Panamá, con énfasis en los Centros de Enseñanza Media; la Supervisión Educativa en Panamá, con énfasis en los centros de enseñanza media; la supervisión como concepto, los antecedentes históricos y legales; de los esfuerzos del Sistema Educativo Panameño por el mejoramiento de la calidad del proceso que se gesta en cada plantel a nivel institucional. En el Capítulo II se introduce un análisis de la situación problemática de la supervisión en Panamá, detalles de la situación deseada y de las posibilidades y alternativas de solución, en virtud de los avances científicos y tecnológicos que se aplican hoy a la administración como ciencia social, y específicamente, según este estudio en el proceso de enseñanza y de aprendizaje .

En el Capítulo III, después de tener un marco situacional de la supervisión educativa en la República de Panamá, y de contrastarlo de modo genérico con los principios de una mejor gestión de calidad, en virtud de las teorías que orientan el aprendizaje en equipos, profesores y directivos descubren cómo se crea la realidad institucional de base; es decir, los conceptos de una Organización Inteligente, con clara disposición de combinar en aprendizaje personal con la acción colectiva.

En el Capítulo IV se presenta, gráficamente, los resultados de la investigación de campo, a saber: la opinión de diez Directores de colegios de la Ciudad de Panamá y, otra de 200 profesores, distribuidos en seis colegios, cinco de la Ciudad de Panamá y uno de La Chorrera.

En el Capítulo V se ofrece, a manera de aporte de este estudio, una propuesta para dinamizar la supervisión en los colegios de la Ciudad de Panamá en su función de una cultura colaboracionista de aprendizaje en equipo, que puede aceptarse como una contribución del Programa de Maestría que se ofrece en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones que son de rigor en un estudio de esta naturaleza; además de las referencias bibliográficas y algunos anexos que son de interés para continuar otros estudios.

## I. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO.

"Independencia, creatividad y autoconfianza, se facilitan cuando la autocrítica y la autoevaluación son básicas y la evaluación por otros es de importancia secundaria"

CARL ROGERS.

### 1.1. Situación actual de la Supervisión en los Centros Escolares de la Ciudad de Panamá.

La Supervisión en el ejercicio docente es un proceso eminentemente creativo, democrático y de ayuda mutua entre profesores y de todas las personas involucradas en la planificación, desarrollo, autoevaluación y evaluación de las diversas actividades que se llevan a cabo para facilitar el desenvolvimiento profesional de los educadores. Lo que significa, que el proceso de supervisión es de orientación, organización, consultas, entrevistas, reflexión grupal, de trabajo en equipo, de enormes responsabilidades y de seriedad profesional de cara a las exigencias de la sociedad. En razón de ello, la comunidad escolar necesita poner a funcionar su amplitud de criterios para mejorar y apoyar a todos sus docentes para que respondan con su ejercicio profesional al desarrollo del Proyecto Académico del Centro Escolar, a los fines y a los objetivos del mismo. O como bien lo señala el Ministerio de Educación <sup>1</sup> "Lograr

---

<sup>1</sup>MINISTERIO DE EDUCACIÓN.- Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña (1997-2006), Módulo 7, página 15..

que la educación que se ofrece sea cónsona con la práctica educativa establecida, los avances de la ciencia y la tecnología y el desarrollo socioeconómico del país".

Generalmente se acepta que todo sistema educativo necesita un instrumento de control mediante el cual se pueda establecer, en un momento dado, difusiones y necesidades más importantes que es preciso supervisar y evaluar para contribuir a su mantenimiento y mejora, garantizando así el más alto grado de eficiencia y eficacia en una labor operativa, en beneficio de nuestra Educación Nacional. El modo de realizar esta supervisión sobre el Sistema Educativo presenta diferencia de un colegio a otro, debido a las características del proceso educativo y de su propia gestión administrativa.

#### 1.1.1. La Supervisión Nivel Local o Institucional

Siguiendo los lineamientos del Seminario-Taller para la Elaboración de un Plan de Acción <sup>1</sup> con el objeto de mejorar la supervisión del Ministerio de Educación de Panamá, 1988, esta labor de supervisión técnicamente está en manos de los Directores de Colegios o Escuelas, con la colaboración de los Jefes de Departamentos Académicos, Profesores Coordinadores de

---

<sup>1</sup> Ministerio de Educación.- Seminario-Taller para la Elaboración de un Plan de Acción de la Supervisión Educativa, Marzo. 1988. Pág. 37.

Asignaturas y Profesores de Enlace de materias o de asignaturas. El Decreto 100 de 1957 de nuestra Legislación Escolar, le asigna al Director del centro educativo funciones de primer supervisor del plantel de enseñanza. Estas funciones se ven obstaculizadas por la complejidad de tareas administrativas que el Director debe desarrollar, las cuales mediatizan la asesoría y el seguimiento que pudiera ofrecer a los profesores del colegio. Además, como es del conocimiento de quienes han ejercido el cargo de Director de Colegio Secundario académico o profesional y técnico, éste presenta limitaciones para brindar asesoría técnica en aquellas disciplinas del saber que no son de su especialidad, lo que impide ejercer plenamente el rol de supervisor entre todos los docentes.

En el caso de algunos colegios secundarios, y confirmado durante las Prácticas Docentes que realizan los Alumnos-Practicantes de la Facultad de Ciencias de la Educación, generalmente, cada Departamento es coordinado por un profesor de enlace, que es quien recibe y transmite y da seguimiento a las informaciones y orientaciones emanadas de la Dirección del Plantel y viceversa. Esta función, a juicio del estudio, necesita dinamizar el trabajo cooperativo de aprendizaje en equipo para especificar objetivos, estructurar los grupos académicos por profesor, uso y distribución de los materiales de enseñanza para promover la interdependencia docente, la utilización de los escasos equipos audiovisuales que hay en estos planteles; estructuración de la

cooperación interdepartamental; diseñar criterios para evaluar la cantidad y calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Sobre esta problemática de enseñanza y aprendizaje significativo los docentes sienten la necesidad que se clarifiquen los propósitos de los cursos, sobre todo los profesores nuevos, que tomen decisiones mejor elaboradas para la agrupación de los alumnos en los grupos, etc. (ver resultados de las encuestas en el Capítulo IV y la Exposición de Gráficas. Anexo No. 1)

Para esta reflexión, a nivel de colegio, fue necesario contar con la opinión de los Señores Supervisores Nacionales del Ministerio de Educación, quienes con su capacidad de observar la realidad que viven los Centros Escolares día a día, presentan la problemática de éstos, producto de su análisis teórico de los nuevos modelos curriculares y de su conocimiento profundo del funcionamiento de nuestro Sistema Educativo, de reformas y transformaciones.

Las entrevistas con los Supervisores Nacionales constituyeron intercambios de experiencias y de conversaciones directas que confirman lo expresado por los participantes en el Seminario-Taller antes mencionado: de que los Profesores de Enlace también limitan las orientaciones que necesitan los docente, en primer lugar, por la cantidad de horas de trabajo de sus cátedras; y en segundo lugar, porque no se les ha capacitado para ejercer las funciones de supervisión asignadas por la administración del colegio.

Obviamente, en algunos casos, se observó poca aceptación entre los docentes por esta asignación de funciones, por cuanto carecen de liderazgo para su desempeño dentro de las especialidades académicas o, también, lo identifican como un ente fiscalizador de sus colegas.

En conversaciones sostenidas con docentes de distintos colegios, se pudo comprobar que no siempre perciben al supervisor como un agente de calidad del sistema educativo, al que los propios profesores y centros escolares demandan intervención, con el fin de mejorar la atención educativa que se presentan a los estudiantes y a sus familiares; sino que, en ocasiones, se les ve como "fiscales" del Ministerio de Educación, cuyas actuaciones se pueden apreciar en las encuestas de opinión de los docentes; además, son los grandes ausentes y desconocidos para la comunidad educativa en general, y debido a ello no demandan su asesoramiento y su concurso didáctico.

#### 1.1.2. Algunos documentos sobre Supervisión a nivel Local.

En el Centro de Información y Documentación del ICASE de la Universidad de Panamá, en efecto aparece abundante literatura sobre supervisión educativa, pero de tipo general, de principios, de objetivos y de funciones; de seminarios y de jornadas, en un plano

muy global, que posteriormente podría ser de gran utilidad para otra misión investigativa.

En un folleto mecanografiado <sup>1</sup> se señalan los factores que determinan la calidad de la enseñanza, como indicadores:

- El contexto socioeconómico donde se desarrolla el proceso
- La formación del educador (Necesidad de profesionalizar al Director y al Supervisión, agrega este estudio).
- Los programas de capacitación y de mejoramiento profesional
- Planes y programas educativos
- Recursos y ayudas audiovisuales
- El sistema de supervisión
- Controles de calidad de la enseñanza.

Al Subsistema de Educación Media se le hace una serie de críticas, que afectan la calidad de la enseñanza, y que se tomaron en cuenta para la formulación de la Propuesta que aparece en el Capítulo V de este estudio, por ejemplo:

- La falta de una integración de la política educativa
- La falta de coordinación y de integración de esfuerzos

---

<sup>1</sup> ICASE "Análisis y Proyecciones de un Nuevo concepto de Supervisión en Panamá". ICASE 0348. Universidad de Panamá.

- Deficiencias en la formación, selección y capacitación del personal docente y administrativo para su desempeño eficiente.
- El problema de tener una educación más informativa que formativa.

La Comisión Coordinadora de Educación <sup>1</sup> corroboró mediante entrevistas con los Supervisores nacionales, lo que en un estudio de 1980 se decía sobre las actividades de supervisión:

- Que los supervisores nacionales visitaban muy esporádicamente las escuelas, que estuvieran fuera del radio del área metropolitana.
- Que los Supervisores Nacionales cuando visitaban a las escuelas o colegios se entrevistaban con el Director únicamente; sólo, ocasionalmente participaban en reuniones con el personal docente, aún a nivel departamental.
- Que la orientación que recibía el docente por medio del Director de su escuela era de carácter administrativo, nunca era de carácter técnico-docente. Esta orientación se recibía en reuniones de profesores (Consejo de Profesores) y en forma muy general.

---

<sup>1</sup> COMISIÓN COORDINADORA DE EDUCACIÓN NACIONAL. *Diagnóstica de la Estructura Académica y Aplicación de la Política del Sistema Educativo Panameño*. Ministerio de Educación, Panamá, 1990. Pág. 286.

La información anterior fue corroborada mediante las entrevistas que se practicaron en los Colegios: Richard Newman, Profesional Isabel Herrera de Obaldía, José Dolores Moscote, José A. Remón Cantera, Ángel Rubio, Fermín Naudeau, Artes y Oficios, Elena Ch. de Pinate, Instituto Nacional de Panamá y Comercial Panamá. Además, se obtuvo la información en una encuesta de opiniones, cuyos resultados se pueden leer en el Capítulo IV.

Por otro lado la Ley 47 de 1946, Orgánica de educación, con sus adiciones y modificaciones introducidas por la Ley 34 del 6 de julio de 1995, en su artículo 286 dice textualmente:

"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 atención a los aspectos técnico-docentes, administrativos y sociales, basado en planes específicos que permitan una orientación acorde a las necesidades del sistema vigente".

Entonces, ¿a qué se debe esta aparente contradicción, que la modernidad educativa busca en la supervisión para hacer efectivos los avances científicos, tecnológicos y de desarrollo socioeconómico en nuestra educación nacional y en la sociedad?

El Ministerio de Educación realiza grandes esfuerzos, a través de su Plan Decenal de Modernización de la Educación Panameña pero aún persisten procedimientos que estancan la acción de la supervisión, como se aprecia en el documento, antes mencionado de la Comisión Coordinadora de Educación Nacional y verificado con los mismos docentes de los colegios visitados para efectos de este estudio, a saber: excesivo burocratismo para los movimientos de los funcionarios de supervisión, normas obsoletas que no han sido superadas a la fecha; factores políticos, no políticas educativas claramente definidas, al menos bien difundidas entre los docentes; escasa organización planificada de las actividades; la explosión de la matrícula en los colegios secundarios; escasa socialización; funcionamiento y prácticas tradicionales; escasez de materiales didácticos; la presencia de autoridad informal; concentrado poder de decisión en algunos funcionarios; vigencia de imagen paternalista; problemas de marginalismo y poca comunicación.

El mismo Plan Decenal de Modernización 1997-2006, reconoce que la supervisión ha experimentado cambios positivos de gran significado desde el punto de vista técnico y administrativo; no

obstante, han resultado insuficientes al no impactar de manera significativa en los problemas cualitativos fundamentales de la Educación Nacional.

### 1.1 3. El Nuevo escenario de la Supervisión Institucional.

Los cambios científicos y tecnológicos tan acelerados y llenos de complejidades que está experimentando la sociedad panameña en los últimos años del Siglo XX se traducen en un reto para el Sistema Educativo Panameño; luego entonces surgen las siguientes interrogantes:

-¿Se tiene conciencia nacional sobre la necesidad de crecer al ritmo de estas transformaciones?

-¿Podrán los modelos de supervisión tradicional responder a las necesidades de los docentes y de las escuelas y colegios inmersos en estos procesos de cambios?.

-¿Podrá hablarse desarrollo de una mayor autonomía del docente y a la vez de supervisión escolar?.

-¿Cómo cambiar la visión que se tienen de un director administrativo a un supervisor escolar moderno; de un profesional que realiza funciones desconectadas entre sí, a un profesional que realiza una variedad de funciones integradas?.

En síntesis, todo ello implica desarrollo de líderes de la vida escolar; de mejoramiento del clima escolar; de desarrollo profesional de los docentes; del apoyo a los procesos de instrucción en el aula de clases; del estudiante y de los programas de estudio; del mejoramiento de los procesos de evaluación y de mantener relaciones públicas con la comunidad educativa y otras agencias externas a los planteles, de conformidad con las últimas disposiciones legales en Panamá (Ley 47 de 1946 y las modificaciones establecidas por la Ley 34 de 1995 y en la Ley 28 de 1997).

Las reflexiones en torno a las anteriores interrogantes pueden reflejar lo siguiente: que las funciones asignadas a los señores supervisores no se acomoden al momento que vive Nuestra Educación Nacional, o bien que el diseño actual sea el que genere estas contradicciones, susodichas en este estudio.

### 1.2. Supuestos e Hipótesis

Cada cierto tiempo la sociedad se estructura a sí misma y cambia su visión del mundo, modifica substancialmente su organización de base, su escala de valores, y muy especialmente, la forma de percibir la realidad. Las Escuelas y colegios no son ajenos a estos cambios transcendentales, por lo que los nuevos

conocimientos serán las variables que marcarán las posibilidades de éxito en cualquier organización social.

Los cambios tan acelerados y complejos que está experimentando la sociedad panameña en las últimas décadas se traducen en un reto para el Sistema Educativo Panameño, por lo que demandan cada vez mayor conciencia en torno a la necesidad de crecer al ritmo de estas nuevas alternativas educativas, para que respondan a las necesidades sentidas en el desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje, necesidades ante las cuales los viejos paradigmas educativos, o de la supervisión educativa, van cediendo a los nuevos enfoques pedagógicos, y a ello responde este esfuerzo como trabajo final de la Maestría en Ciencias de la Educación con especialización en Administración y Supervisión Educativa. Gordon (1992)<sup>1</sup> afirmó abiertamente que la supervisión tradicional se convierte cada vez más en un proceso poco eficiente para el mejoramiento de la enseñanza, por lo que propone un cambio de visión de la supervisión, como medio para facultar y para otorgar autonomía y participación en la toma de decisiones a los profesores de cada centro educativo.

---

<sup>1</sup> GORDON, P. - *The transformation of supervisión.* In Glickman Ed., Virginia, U.S.A., 1992.(Pág.165-202).

### 1.3. Propósito u Objetivos del Estudio:

#### 1.3.1. Generales:

a). Demostrar que la formación de equipos de supervisión en los Centros Escolares de Educación Media son las bases de las nuevas estrategias para apoyar y mejorar eficientemente el trabajo de los docentes, mediante técnicas y métodos modernos de una organización inteligente.

b) Proponer prácticas modernas en la supervisión educativa que permitan la creación de un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y de herramientas para desarrollar el potencial existente en los centros escolares.

#### 1.3.2. Específicos:

a) Identificar plenamente qué tipos de acciones de supervisión escolar se realizan a nivel institucional.

b) Identificar los niveles de formación profesional del personal responsable de las dinámicas empleadas para mejorar el sistema de

perfeccionamiento del personal docente, de introducir innovaciones educativas y en el diseño de planes de trabajos conjuntos.

c). Detectar los niveles de aceptación de los docentes en el proceso de supervisión, como dinámica de cambios y de aprendizajes de nuevos conocimientos.

ch). Detectar las posibilidades de un compromiso, de docentes y de administrativos, para aplicar las disciplinas de una organización inteligente que permita aprendizajes en equipos de supervisión educativa; así mismo, de las actitudes necesarias para lograrlo.

d). Analizar cómo se maneja la información y la comunicación entre los niveles jerárquicos en lo concerniente a la supervisión educativa, y los directivos de los planteles, para los efectos de planes generales del Centro Escolar, a nivel departamental y a nivel de aula de clases.

e) Rediseñar las bases para un nuevo enfoque de supervisión institucional, en virtud de las nuevas tendencias y prácticas modernas en la supervisión educativa que permita a docentes y directivos descubrir continuamente cómo se crea su realidad institucional.

#### 1.4.Limitaciones que presentan actualmente la Supervisión en los Centros Escolares.

- ◆ - La cantidad exagerada de tareas de tipo administrativo que atiende el Director de una institución educativa, que lo margina de las labores inherentes de una supervisión moderna y eficaz.
- ◆ - La dificultad para delegar funciones de los Directores a los Subdirectores y a los docentes de enlace de asignaturas.
- ◆ - Limitaciones en la formación profesional de los directores para ejercer sus funciones de primer supervisor de las actividades técnico-académicas de las supervisión escolar.
- ◆ - La falta de apoyo y de orientación al Director por parte de la Supervisión Regional o Provincial para el cumplimiento de estas tareas de supervisión, sobre todo las modernas (Ver Propuesta , Capítulo V, Consejo Técnico Consultivo).
- ◆ - La escasez de criterios claros y uniformes que delimiten y precisen las actividades de supervisión a nivel de centro escolar.

- ◆ - La comunicación permanente es deficiente e insuficiente para el manejo de las relaciones humanas y profesionales en los distintos estamentos institucionales.
- ◆ - Necesidad de actualizar, precisar, dar seguimiento y evaluar las experiencias del docente de enlace o de coordinación académica.
- ◆ - Algunos centros escolares no cuentan con directores formalmente nombrados, sino subdirectores encargados, docentes con funciones de Directores Encargados.

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Las instituciones educativas deben gozar de la necesaria autonomía para tomar decisiones, que les permitan adaptar el contenido básico aprobado por las autoridades educativas; en consecuencia, este estudio procura plantear alternativas que tengan coherencia con la realidad de los planteles de enseñanza media

Estas decisiones, plasmadas en el Proyecto Educativo del Centro Escolar, van a definir la línea educativa de la institución.

## 2.1. Propósito e importancia de esta investigación:

El estudio pretende proponer alternativas y modos de superar la dificultades que impiden la eficiencia y la eficacia del proceso educativo en los Centros Escolares de la Ciudad de Panamá, en virtud de las nuevas tendencias y prácticas modernas de Supervisión Educativa.

El Sistema Educativo Panameño está experimentando cambios y transformaciones en los modelos curriculares, en nuevos enfoques en la enseñanza y en el aprendizaje; cambios de la visión que se tiene del docente y del estudiante; y por consiguiente, cambios en el paradigma de supervisión tradicional para evitar la destabilización y la generación de ansiedades en los Centros Escolares.

Las dinámicas y estrategias de supervisión que se utilicen serán determinantes de cómo el profesor responderá a estos desafíos que el contexto social le presenta. El mismo Ministerio de Educación, en su Plan Decenal de Modernización , página 45, dice "La función supervisora será revisada y reorientada de modo que se realice con eficacia enfatizando las acciones de investigación, evaluación y asesoría de los procesos educativos" a nivel institucional y de aula, así mismo señala que el Sistema educativo Panameño carece de un instrumento para llevar a cabo evaluaciones

que permitan a las autoridades y a los actores principales fundamentar sus decisiones técnico-pedagógicas y administrativas. Por lo tanto, la Organización Inteligente, como estrategia metodológica, es una alternativa para lograr la eficacia del docente en las Escuelas Medias del Sistema.

La supervisión que se pretende a nivel de Centro Escolar deberá ser capaz de enfrentarse a problemas estructurales, organizativos, didácticos y pedagógicos en general, dándole soluciones prácticas al curso de su evolución, y a que el personal docente y administrativo actúe con responsabilidad frente al desarrollo del Plan Educativo del Centro Escolar y a su Plan Curricular consensuado, objetiva y cooperativamente, por el Personal Docente.

## 2.2. Aportes de este estudio, dentro del Subsistema de Educación Media.

La Organización Inteligente con sus disciplinas de aprendizaje en equipo procurará expandir la capacidad docente para crear los resultados deseados: capacitación de todos y cada uno de los miembros de la organización docente, mediante modelos mentales cónsonos con la realidad del personal docente y administrativo para reflexionar, aclarar y mejorar la imagen interna del plantel. Se tendrá una visión compartida para un compromiso grupal acerca del futuro;

a través de los aprendizajes colectivos se podrán transformar las aptitudes colectivas de pensamiento y de comunicación en la sumatoria de los talentos que posee el colegio.

El comportamiento grupal del personal del centro analizará las fuerzas e interrelaciones que moldean su conducta, a efectos de que el colegio disponga de información relevante, oportuna y confiable destinada a sustentar el proceso de toma de decisiones en materia curricular, técnico-docentes y administrativas, que adelanta el Ministerio de Educación.

## CAPITULO II

### LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA: UNA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA Y UNA ACTIVIDAD PROFESIONAL.

## 2.1. La Organización Inteligente y su Aplicación en la Supervisión Educativa.

"DENME UNA PALANCA LO SUFICIENTE LARGA Y UN PUNTO DE APOYO SUFICIENTEMENTE FUERTE, Y CON UNA MANO MOVERÉ AL MUNDO"

ARQUÍMEDES

Para comprender adecuadamente este estudio, conviene aclarar ideas y conceptos de una Organización Inteligente en un proceso de Supervisión Educativa como una estrategia para aumentar la eficiencia de los docentes que atienden las diferentes cátedras de los Planes de Estudio de la Escuela Media y lo que actualmente constituye una Supervisión moderna y práctica, de conformidad con las nuevas tendencias en este campo del conocimiento.

### 2.1.1. Concepto de Supervisión Educativa:

Conviene distinguir entre la profesión de Supervisor e Inspector Escolar y la función de supervisión. La supervisión como profesión se entiende como un organismo y/o a las personas encargadas por la administración educativa del control y/o del

asesoramiento de los diversos agentes del sistema educativo y del proceso de desarrollo educativo <sup>1</sup> Sobre este concepto, es de observarse: que los profesionales son los encargados de esta actividad por la administración a nivel nacional, regional o local, que para el caso último son los Directores de Colegios, los Coordinadores de Asignaturas o los profesores de enlaces.

El control y/o el asesoramiento se ejerce sobre los agentes del sistema educativo, no directamente sobre éste. Se realizan en el propio lugar o sector del mismo: provincia, zona, escuela o aula de clases. Se utilizan indistintamente los términos Supervisores a Inspectores para identificar a los profesionales que ejercen el control y/o el asesoramiento, si bien la connotación del asesoramiento suele ir unida al primer término, el segundo está unido más al control de actividades.

La especificación del predominio del ejercicio del control sobre el asesoramiento, o viceversa, o de la exclusividad de uno de ellos, la realiza actualmente la administración de quien dependen los profesores, según

---

<sup>1</sup> diccionario de Ciencias de la Educación. Ediciones Paulinas

la situación concreta de cada país o región, conforme a los condicionantes históricos, políticos y culturales

Por otro lado, la **función de supervisión** consiste en la acción que se ejerce sobre los agentes del sistema educativo en orden al mantenimiento y mejoría del mismo, tanto a nivel de sistema como al propio proceso educativo realizado a nivel de aula de clases. El Decreto 100 de 1957 amplía esta concepción. El Artículo 287 de la Ley 34 del 6 de julio de 1995, Capítulo VIII, sobre este mismo aspecto, señala:

"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, permanente, científica y creativa, y tiene como objetivo prioritario el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje en todos sus aspectos, para el logro de objetivos y metas del sistema educativo en beneficio del desarrollo nacional".

y luego, a continuación explica:

"En los centros e instituciones educativas, la supervisión está principalmente bajo la responsabilidad personal directivo y de los coordinadores de asignaturas".

El mismo instrumento legal señala que el Ministerio de Educación proporcionará los recursos imprescindibles para que la supervisión realice su trabajo de investigación y de perfeccionamiento con los docentes, para mejorar los niveles de gestión de calidad en el servicio educativo y satisfacer las expectativas razonables del contexto social. Otro aspecto que atañe directamente al funcionario que ejerce la supervisión en la Ley, es que éstos recibirán asesoramiento permanente y sistemático en planes específicos que permitan una orientación acorde a las necesidades prioritarias del sistema vigente, en aspectos administrativos y sociales, así como en aspectos técnico-docentes; sin embargo, su jerarquización estructural a nivel de Ministerio de Educación no se ha definido plenamente.

Para la valoración formal de este estudio se acreditará la persona del educador panameño y que su desempeño debe ser algo más que un empleo. Es una profesión y una carrera; un compromiso a largo plazo para ayudar al desarrollo intelectual, emocional y del comportamiento de la gente. Es una posición de importancia increíble; los profesores, con su vocación y dedicación, pueden influir profundamente en las vidas de

sus estudiantes. Se tiene la convicción de que los profesores y supervisores sobresalientes no nacen, se hacen.

Las visiones del concepto de supervisión son de las más variadas, dice Isabel Cantón Mayo , 1990, y de inmediato menciona a Luis Arturo Lemus, en su intención de abarcar en una sola frase este concepto y objeto de la misma, cuando se dice que sea lo que sea el "objeto de la supervisión es el mejoramiento de la situación educativa", y que este trabajo lo llevamos a nivel de centro escolar, sin descuidar los niveles regionales y nacionales. El abanico es abierto, extenso y variado, toda vez que unas se refieren a la persona del supervisor o inspector, otras a la definición por funciones de la supervisión y no se pretende con este esfuerzo ofrecer un marco histórico exhaustivo de la misma; sin embargo, es conveniente señalar las principales etapas de evolución de la supervisión educativa:

- a) Tarea de inspección o de vigilancia
- b) Tareas de orientación o aconsejamiento
- c) Tarea de Análisis y Mejoramiento de Sistemas
- ch)Supervisión participativa, mediante aprendizaje

en equipo y sistemática, que es la que se está proponiendo en este trabajo. Sin embargo, debe quedar bien claro que estas etapas no se suprimen unas a las otras, todo depende de los programas integrales de desarrollo en cada una de las instancias en que se ejerza la supervisión, a los intereses y a las necesidades de cada uno de los centros escolares de la Comunidad Educativa.

Eduardo Soler , 1993, dice que el "término **Supervisión** puede entenderse en doble sentido; como una actividad profesional o como ciencia. En cuanto actividad equivale a la conocida con el nombre **inspección**, en cuanto a la segunda interpretación puede considerarse como un conjunto de conocimientos necesarios tanto para fundamentar como para llevar a cabo tal inspección".

Como se aprecia en lo expuesto por Soler, la Supervisión, en la primera acepción, consiste en la acción que ejercen sus agentes, supervisores y supervisoras, en el marco que le tiene fijada la normativa legal; a las circunstancias concretas que le señala el subsistema de Educación Media, con sus determinadas funciones y medios (atribuciones, procedimientos y

técnicas que ayudan a los Directores de Colegios y a los profesores a realizar su trabajo, de tal manera que experimentan su asistencia técnica como un recurso para un aprendizaje en equipo y como un medio para facilitar los buenos resultados: fines y objetivos del proceso educativo.

### 2.1.2. Organización Inteligente:

La idea de la Organización Inteligente: una organización "que entiende y aprende", que posee discernimiento suficiente para enfrentar con confianza el camino, pues hace del aprendizaje una práctica continua, la cual ha cobrado creciente importancia en el mundo empresarial en los últimos años, y la escuela es una empresa que emprende acciones educativas para la formación del panameño que queremos a través de la educación formal, no formal e informal, para el desarrollo individual y colectivo, para mejorar la calidad de vida de la sociedad civil. La propuesta: "La Organización Inteligente como una Estrategia Metodológica para la eficiencia del docente de Educación Media de la Ciudad de Panamá", como una forma de dinamizar la supervisión escolar, nació de la lectura de la obra Peter Senge titulada "La Quinta Disciplina", Buenos Aires/Barcelona, Ediciones

Granica, 1992, la cual nos permite crear el marco conceptual que se requiere para construcción de organizaciones inteligentes a nivel de centros educativos.

Las cinco disciplinas: la creación de organizaciones inteligentes se basa en estrategias de aprendizaje, que se transforman en programas permanentes de estudio y práctica, así:

- **Dominio personal:** hay que aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que se desean, y de crear una actitud que aliente a todos los profesores a desarrollarse con miras a lograr las metas y propósitos que se seleccionen.

- **Modelos Mentales:** el profesor reflexionará, aclarará continuamente y mejorará su imagen interna del contexto, viendo cómo modelan sus actos y sus decisiones.

- **Visión Compartida:** Los docentes de cada plantel deben elaborar un sentido de compromiso grupal del futuro que se procura crear en el colegio, y los principios y lineamientos con los cuales se lograrán objetivos y fines educativos.

- **Aprendizaje en Equipos:** Desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de los miembros del colegio, profesores y administrativos, mediante la transformación de las aptitudes colectivas para pensar y comunicarse.

- **Pensamiento Sistémico:** es un modo de analizar las fuerzas e interrelaciones que modelan en el comportamiento de los sistemas, mediante un lenguaje para describir y comprender. Esta disciplina permite a los profesores cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar más acorde con los procesos del mundo natural y económico.

Los profesores adquirirán una disposición de combinar el aprendizaje personal con la acción colectiva de una organización inteligente en un plantel de enseñanza media; lo que equivale a estar en un ámbito donde los docentes descubren cómo se crea la realidad institucional; es decir, para personas que desean aprender en equipo, mediante la práctica colectiva.

## 2.2. Antecedentes de carácter normativo de la Supervisión en la Escuela Media en Panamá.(Aspectos Legales).

Por mucho tiempo se pensó, señala el Profesor Francisco Céspedes, por el concepto que se tenía de la Escuela Secundaria en Panamá, que el Profesor de Liceo o de Normal era un catedrático y que dominaba bien su materia, que su labor no requería de inspección

La Supervisión Educativa en nuestro país ha pasado por diversos estadios de transformación, que el Sistema Educativo Panameño ha experimentado, sobre todo en los últimos años. Situación que pone en evidencia todo un estudio del marco legal de la supervisión en Panamá a través de los siguientes instrumentos normativos de este quehacer del proceso educativo, así:

- a. En la Constitución Política de la República de Panamá de 1904 se dice que el Presidente de la República debe "dirigir, reglamentar o inspeccionar la instrucción pública nacional".
- b La Ley 11 del 23 de marzo de 1904, Orgánica de Educación, dividía la Instrucción Pública en Primera , Secundaria, Industrial y Profesional. Autorizaba al Poder Ejecutivo para contratar en el extranjero maestros y profesores con reconocida idoneidad y buena conducta para la conveniencia de la organización del Ramo Educativo. Crea inspecciones de instrucción pública en

cada provincia, y por razones obvias sólo se refiere a la Primaria, como ya mencionaba el Profesor Francisco Céspedes.

c. La Ley 31 del 26 de febrero de 1913 dividía el territorio nacional en distritos escolares, crea la Inspección General de Enseñanza Primaria, a la cual le correspondía la dirección y la vigilancia de las escuelas Primarias, Normales y los Jardines Infantiles establecidos, o que se establecieran.

ch. El Decreto No. 29 de mayo de 1935 que creó la Universidad de Panamá, autorizaba "un curso de dos años de perfeccionamiento de los estudios de Educación Primaria para otras posiciones superiores de enseñanza mediante un certificado de Educación Superior".

d. La Ley 89 del 1 de julio de 1941, Orgánica de Educación, en su Artículo 1 legisla sobre la educación primaria, secundaria, universitaria, profesional e industrial. No hace referencia a la supervisión de las escuelas secundarias en forma expedita.

e. La Ley 47 de 24 de septiembre de 1946, Orgánica de Educación, que desarrolla en materia educativa la Constitución Política de República de Panamá, no obstante las críticas, mantiene la denominación de inspector", pero la naturaleza de las funciones perdió el carácter de servicio de vigilancia

policíaca para convertirse, cada vez más, en un servicio de orientación pedagógica.

La Supervisión también cambió en otro aspecto: fue considerada como una actividad cooperativa entre inspectores, directores y maestros. La Comisión Coordinadora de Educación Nacional, en el volumen 6 de 1990 amplía mayor profundidad esta concepción.

f. El Decreto No. 100 del 14 de febrero de 1957, establece funciones a la Dirección Nacional de Educación, a la Educación Primaria, a la Educación Secundaria, a los *supervisores de educación secundaria*, a los Inspectores de Educación Primaria y a los Directores Escuelas Primarias y Secundarias. El Artículo 14 de este Decreto establece que "la supervisión tiene por objeto el mejoramiento de la enseñanza en todos sus aspectos y se regirá por las siguientes normas:

- a) Enfocará la atención hacia diversos elementos que intervienen en el proceso educativo: el alumno, el ambiente, el maestro o el profesor y el programa.
- b) Será planeada, sistemática y continua
- c) Se caracteriza por el espíritu democrático, comprensivo y de cooperación con que se traten

los diversos asuntos y temas, se estudien y resuelvan los diversos problemas.

d) Será orientadora y crítica en el verdadero sentido constructivo, y dirigirá sus esfuerzos a ayudar al maestro o, al profesor a:

- Definir claramente los objetivos de su trabajo.
- Evaluar y mejorar la efectividad de las condiciones que él provee para el aprendizaje.
- Diagnosticar sus propias habilidades, limitaciones y debilidades y las de los alumnos.
- Capitalizar los puntos buenos de la enseñanza y eliminar las deficiencias de ésta que sean reveladas por las pruebas diagnósticas o mediante estudios que se realicen".

g. La Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, modificada por la Ley 34 del 6 de julio de 1995, Capítulo VIII, en sus artículos 287, 288 y 289, además de emitir conceptos generales sobre la supervisión educativa, señala que "en los Centros o instituciones educativas, la supervisión está principalmente bajo la responsabilidad del *personal directivo y de los coordinadores de asignaturas*". Este aspecto legal fundamenta y justifica este Trabajo de Grado en esta Maestría, como un aporte

a la Escuela Media en crear un ambiente de aprendizaje permanente entre los profesores de cada colegio.

La Ley no desarrolla la función de supervisión , como lo hace el Decreto 100 de 1957, pero sí enfatiza en el funcionario que hace la supervisión a nivel nacional, regional o local, en los distintos niveles del sistema educativo.

h. Para el ejercicio de la supervisión , a nivel de funcionario en los Centros de Educación Media existe el Decreto No. 69 del 25 de enero de 1971 y luego modificado por el Decreto 121 del 4 de mayo de 1972, en los cuales se señalan los requisitos para el cargo de Profesor Coordinador de Asignatura y se reglamentan sus funciones. Así mismo, el Resuelto No. 259 de marzo de 1975 señala las funciones específicas de los Profesores de Enlace de Asignaturas en los Colegios de Educación Media.

i. En la mayoría de los colegios de Educación Media, cada Departamento Académico es coordinado por un docente de enlace que es quien recibe, transmite y da seguimiento a las informaciones y orientaciones surgidas de la Dirección del Plantel y viceversa, generalmente en forma muy irregular, por lo que no responden a planes de supervisión de un centro

Escolar o de un Departamento Académico, a un Plan de Aula de Clases.

### 2.3. Nuevos Enfoques Teóricos que fundamentan el Desarrollo y Aplicación de la Supervisión Educativa.

a. Existe en el colegio un ciclo de aprendizaje genuino cuando se pueden realizar tareas educativas que no se podían hacer antes, lo que constituyen nuevas aptitudes en el personal docente y administrativo.

b. En situaciones donde se hubiera culpado a los demás, ahora se sabe por instinto que existen fuerzas que los han impulsado a actuar de esa manera y por consiguiente había una nueva conciencia y sensibilidad en el personal.

c. Las creencias profundas a menudo están en conflicto con los valores proclamados. Aunque los valores que se proclamen, la cultura de la organización tiende a permanecer igual; las creencias profundas pueden cambiar cuando cambia la experiencia, y entonces sí se produce un cambio cultural, por lo tanto, nuevas actitudes y nuevas Creencias.

ch. Debe quedar claro que estas ideas que representan para los profesores un abandono del pensamiento convencional, pueden ser desconcertantes. No se les presentan para que las aprehendan intelectualmente, ni para que las adopten precipitadamente, sino para que busquen un modo cabal de

adaptarlas; a que encuentren los métodos adecuados que los ayuden como personas, como equipos de trabajo y como comunidad educativa a orientarse hacia aquello que realmente les interesa, mediante prácticas reflexivas para lograr expresar una visión personal y prácticas interactivas para desarrollar una visión compartida; (teorías , métodos y herramientas).

d. En un modelo de supervisión abierto y flexible, señala Tomás Sánchez, (1997), <sup>1</sup> que ella no es ajena, a los cambios que se producen en la forma de organizarse las estructuras de poder en los distintos estados, es decir a los cambios políticos que operan en las distintas sociedades a través del tiempo; y en qué medida, la participación de la comunidad se ve favorecida en el mismo, creándose instrumentos para garantizar el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos a estar informados de la calidad de los servicios públicos que les afectan, y aún más , a participar en el control y gestión de los mismos.

e. Todo paradigma trae consigo niveles y formas de competencia. Bajo esta perspectiva, las estrategias que fueron exitosas en el pasado, es muy probable que ya no sean en el futuro. Entre muchos otras, destacan nuevas reglas del juego

---

<sup>1</sup> SÁNCHEZ; TOMÁS. La Supervisión del Sistema Educativo. Edit. Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires, Argentina, Pág. 15.

que están cambiando la forma de cómo se conceptualizan las organizaciones docentes en cada uno de los planteles.

### CAPÍTULO III

#### ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO

### 3.1. Planteamiento y Delimitaciones del Problema

Los nuevos enfoques de la supervisión educativa a nivel de centro escolar, o institucional, demanda un nuevo paradigma para aplicar las reglas del "juego", Luigi Valdés (1995)<sup>1</sup> dice que "hablar de nuevos paradigmas implica hablar de cambio. Los paradigmas son los supuestos fundamentales que explican cómo funcionan negocios y establecen la forma de competir entre los integrantes de una disciplina determinada. Cuando un paradigma cambia, establece nuevas condiciones y supuestos, que traen consigo retos y oportunidades. El éxito de cada persona y organización dependerá del entendimiento y adaptación a los nuevos paradigmas" Los cambios tan precipitados y complejos que están experimentando el contexto social de nuestro medio en las últimas décadas se traducen en un reto para los procesos de enseñanza y de aprendizaje y para que cada Centro Escolar de Educación Media cobre mayor conciencia de la necesidad de crecer al ritmo de estas transformaciones. Esta toma de conciencia ha provocado a la Universidad de Panamá y el Ministerio de Educación se generen proyectos y decisiones para buscar nuevas alternativas educativas que respondan a

---

<sup>1</sup> VALDÉS, Luigi.- Conocimiento es Futuro. México. Centro para la Calidad total y la Competitividad, 5ta. Edición, 1996. Pág.1.

las necesidades de nuestros estudiantes y educadores, dado que los viejos paradigmas educativos van cediendo lugar a enfoques más adecuados.

Por lo anteriormente expuesto surge nuevamente la pregunta: ¿Podrán los modelos de supervisión tradicionales responder a las nuevas necesidades de los docentes y de los colegios inmersos en estos procesos de cambio y favorecer las transformaciones educacionales que son necesarios para formar a los hombres y a las mujeres del Siglo XXI.?

### 3.2. Supuestos Generales del Estudio

a. Cada Centro Escolar debe gozar de la necesaria autonomía pedagógica para tomar sus decisiones, que les permitan adaptar los contenidos básicos aprobados por las autoridades educativas en su Proyecto Educativo del Centro, y así definir los esfuerzos de conformidad con las nuevas tendencias de una supervisión moderna.

b. La supervisión educativa del centro garantizará, mediante el seguimiento y control de los proyectos curriculares, que todos

los estudiantes puedan acceder a los conocimientos básicos para proponer las enmiendas que sean necesarias

c. Sin apartarse de los objetivos generales de nuestra Educación Nacional, el proceso de supervisión educativa de cada Centro elaborará un Plan Estratégico debidamente planificado en equipo, ejecutado y evaluado con miras a lograr una enseñanza de calidad.

ch. El Proyecto curricular del Centro centrará su diseño en el proceso de aprendizaje en el aula de clases, en el funcionamiento general de la institución y sobre la actuación del docente que aplica esos procesos.

d. Para tomar líneas pedagógicas y organizativas de manera responsable, los Centros Escolares procurará la adecuada preparación de todas las personas involucradas en el proceso de supervisión educativa.

e. En ningún colegio coexistirán dos proyectos educativos, deberá ser uno aprobado por la comunidad educativa del que se señala en la Ley Educativa Panameña y que realizará la estructura organizativa que permitirá producir los cambios y el descongelamiento de actitudes que las impiden su desarrollo pedagógico.

### 3.3. Sistema de Variables

#### 3.3.1. Definición Operacional de Variables

En la realización del presente trabajo de grado se manejaron dos variable fundamentales de un estudio, a saber: La Independiente, que corresponde a la Organización Inteligente en la Supervisión Educativa; y la Dependiente que corresponde a la Eficiencia en la Docencia Media.

Entiéndase por Organización Inteligente en la Supervisión, al manejo operativo que define técnicas disciplinarias para el aprendizaje en equipo, como estrategia para conducirse eficiente y eficazmente en el ejercicio docente, como una nueva modalidad para el logro de objetivos y fines de nuestra Educación Nacional. Esta acción nos lleva a crear una cultura colaboracionista que exige un cambio de conducta; es decir, de excelencia en la docencia o de calidad total en educación.

Como Eficiencia en la Docencia de la Educación Media, entiéndase, el logro obtenido en el proceso de enseñanza y de aprendizaje bajo un nuevo paradigma para el trabajo cooperativo.

### 3.4. Diseño de la Investigación:

Como se ha podido observar en su lectura, se trata de una investigación no experimental de carácter descriptivo, con un enfoque cualitativo de estudio de situaciones y eventos comunes y corrientes en nuestros colegios de Educación Media y en la forma en que se manifiestan estos fenómenos en la población seleccionada para realizar este estudio, los cuales no necesariamente se refieren a influencias positivas o negativas que recibe el proceso educativo. El objetivo fundamental de esta estudio está basado en términos de análisis y caracterización de un problema para identificar y definir dicha situación en términos de un diagnóstico, que nos lleve a conocer la problemática relacionada con la Supervisión a nivel de cada centro escolar de Educación Media en Panamá .

Es participativa porque procura conocer a los profesores y directores que participan y a experimentar lo que los docentes sienten del proceso de supervisión en su desempeño cotidiano, sin alterar sus condiciones. La metodología empleada para esta investigación ha permitido una visión global de su problemática; de una supervisión que no llena las expectativas de la comunidad escolar; lo que nos lleva a desarrollar un modelo que se puede considerar como la propuesta, producto del estudio.

La investigación permitió explorar, mediante un examen extensivo y en profundidad sin subjetividades, diversos aspectos que involucra un estudio de la supervisión educativa que afectan, positiva y negativamente, a los estudiantes, que en el fondo son los sujetos y objetos del proceso educativo.

### 3.5. Población y Muestra

El procedimiento empleado para este estudio lo constituyó básicamente la consulta de fuentes de información y en el mismo escenario de los hechos con el objeto de recolectar los datos acerca de las actitudes favorables y desfavorables, tanto de los docentes como de los Directores de Colegios de la Ciudad de Panamá, que influyen en el proceso de supervisión educativa : Los informantes para el estudio lo constituyen diez directores de planteles de enseñanza media de la Ciudad de Panamá. Dichos colegios son:

1. Instituto Nacional
2. Escuela Profesional Isabel Herrera Obaldía.
3. Colegio Richard Newman
4. Colegio José A. Remón C.
5. Instituto José Dolores Moscote
6. Instituto Comercial Panamá
7. Instituto Rubiano

8. Colegio Elena Ch. de Pinate

9 I.P.T. Ángel Rubio

10. Instituto América

Además, participaron doscientos (200) profesores seleccionados al azar, véase la distribución en el siguiente cuadro :

CUADRO No. 3.4.

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA ESTUDIADA (DOCENTES) DE CONFORMIDAD AL COLEGIO, SEXO Y RELACIÓN.

<u>COLEGIO/INSTITUTO ESCUELA.</u>	<u>SEXO FEMENINO</u>	<u>SEXO MASCULINO</u>	<u>TOTAL</u>	<u>RELACIÓN (%)</u>
Profesional Isabel Herrera Obaldía.	36	8	44	22.00
Pedro Pablo Sánchez	19	20	39	19.50
Richard Newman	24	9	33	16.50
Fermín Naudeau	21	9	30	15.00
José Dolores Moscote	19	11	30	15.00
Elena Ch. de Pinate	6	6	12	6.00
Artes y Oficios M. Lasso de la Vega.	3	9	12	6.00
<b>TOTAL</b>	<u>128</u>	<u>72</u>	<u>200</u>	<u>100.00</u>

Como se aprecia en el cuadro anterior el 64% de los docentes encuestados pertenecen al sexo femenino y el 36% al sexo masculino. En la Escuela Profesional Isabel Herrera Obaldía el 81.82%, son damas y el 18.18% pertenecen al sexo masculino, aspecto que puede ser motivo de otro estudio para conocer a fondo el problema de la deserción masculina en ramo educativo

Los docentes pertenecían a las siguientes especialidades: Ciencias Sociales (37), Matemáticas (30), español (27), Ciencias naturales y exactas (23), Comercio (20), Inglés (16), educación para el Hogar (9), Vocacionales (8), Educación Física (7), Artes Industriales (5), educación Artística (5), Música (5), religión y Moral (4), Orientación (2), Artes plásticas (1), Arte Comercial (1). La distribución de las asignaturas por áreas, especialidades, sexos y porcentajes se puede apreciar en los cuadros No.3.2, 3.3., 3.4 y 3.5.

**CUADRO No.3.2**  
**MUESTRA INVESTIGADA DE ACUERDO A LAS**  
**ASIGNATURAS POR ÁREAS**

ÁREAS	DOCENTES	RELACIÓN (%)
Humanística	97	48.50
científica	60	30.00
Profesional y Técnica	43	21.00
TOTAL	200	100.00

**CUADRO No.3.3**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA ESTUDIADA (DOCENTES)**  
**DE ACUERDO A LA ASIGNATURA QUE OFRECE:**

AREA HUMANÍSTICA	DOCENTES	RELACIÓN (%)
Ciencias Sociales	37	38.15
Español	27	27.84
Inglés	16	16.50
Educación Artística	5	5.15
Educación Musical	5	5.15
Religión y Moral	4	4.12
Orientación	2	2.06
Artes Plásticas	1	1.03
TOTAL	97	100.00

CUADRO No.3.4

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA ESTUDIADA (docentes) DE  
ACUERDO A LA ASIGNATURA QUE OFRECE:

AREA CIENTÍFICA	DOCENTES	RELACIÓN (%)
Matemática	30	50.00
Ciencias Naturales y Exactas.	23	38.33
Educación Física	7	11.67
TOTAL	60	100.00

CUADRO NO. 3.5

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA ESTUDIADA (DOCENTES)  
DE ACUERDO A LA ASIGNATURA QUE OFRECE:

ÁREA PROFESIONAL Y TÉCNICA	DOCENTES	RELACIÓN (%)
Comercio	20	46.51
Educación para el Hogar Vocacionales (Electricidad, etc).	9	20.93
Arte Comercial	8	18.60
Artes Industriales.	1	2.33
TOTAL	5	11.63
	43	100.00

### 3.6. Instrumentación

3.6.1. Las encuestas elaborados se le aplicaron a diez (10) Directores de Colegios de Educación Media de un total de doce (12), diurnos, no nocturnos, que representan el 83.3%, dado que no se seleccionaron los niveles de Primer Ciclo Secundario.

A nivel de docentes se aplicaron doscientas encuestas de opiniones de un total de 964 profesores que representan el 20.75%, cifra que incluye los turnos matutinos y vespertino, aunque el instrumento se aplicó únicamente a la sesión matutina.

3.6.2. Se participó en numerosas reuniones con el personal docente de cada uno de los colegios, motivo del estudio, y posterior a las mismas se les aplicó la encuesta, quienes se sintieron motivados al obtenerse una fuente de expresión de sus inquietudes técnico-docentes, sobre todo a nivel departamental y de aprendizaje en equipo.

3.6.3. Consultas a especialistas: se practicaron numerosas visitas a funcionarios de la Supervisión Nacional, en entrevistas muy provechosas para el enriquecimiento de este estudio, sobre todo por la franqueza y espontaneidad con que lo hicieron . También se conversó con especialistas de otras universidades. En esas dos vertientes se logró recopilar informaciones y documentos. Dado que para este nivel Medio específico de supervisión la literatura no es muy abundante, sólo de generalidades de la supervisión en un plano muy global que afectan sensiblemente este proceso.

### 3 7. Procedimientos empleados para este Estudio.

Se siguió los pasos de acuerdo con la estrategia planteada previamente en esta investigación de carácter descriptivo, cuyos resultados pueden ser aplicados hacia toda la población que tiene que ver con el Subsistema de Educación Media; en otras palabras, se logró establecer cuál es la situación de la supervisión educativa en el momento de la investigación; en razón de ello se han presentado un informe de lo que es actualmente el esfuerzo realizado, hasta ahora, en materia de supervisión educativa en los colegios y en el área geográfica seleccionada, tal como son y no como deben ser, que en orden lógico es el siguiente:

3.7.1. Se identificó qué tipo de acciones de supervisión escolar se han realizado a nivel institucional. Para ello se realizaron visitas y entrevistas con Directores y docentes de otras provincias Bocas del Toro, Veraguas, Chiriquí, Herrera y Colón, para tomar idea panorámica del problema. Posteriormente se centró en la Provincia de Panamá, con énfasis en el área metropolitana.

3.7.2. Se conocieron los niveles de formación profesional del personal responsable de la supervisión educativa para mejorar el sistema de perfeccionamiento del personal docente, que servirán de base para introducir innovaciones educativas y para aplicar las disciplinas de aprendizajes en equipo que se plantea a través de actualización permanente en los colegios.

3.7.3. A través de las encuestas de opiniones y en entrevistas con los informantes, se logró establecer que no siempre los docentes y directores perciben al supervisor y a la supervisión como agentes que procuran la calidad total del sistema, de su coherencia y homogeneidad. Los mismos supervisores, en otras ocasiones resultan los grandes desconocidos para la comunidad educativa; pero en otras áreas demandan su concurso y asesoramiento.

Se detectaron las posibilidades de aplicar las disciplinas señaladas para trabajar mediante las disciplina de la

Organización Inteligente como estrategia metodológica para mejorar la eficiencia de los docentes, que promueve el desarrollo cualitativo del proceso educativo en cada uno de los colegios, motivo de este estudio.

3.7.4. Se analizó plenamente cómo se maneja la información y la comunicación entre los niveles jerárquicos de la supervisión educativa y las direcciones de los planteles; direcciones de los planteles y los departamentos académicos; de los departamentos y los docentes; y, docentes y los niveles de aula.

3.7.5. En virtud de este proceso metodológico se logró un nuevo enfoque de supervisión institucional a través de trabajar mediante una organización inteligente de supervisión en cada uno de los centros escolares de Educación Media, que se plasma en una Propuesta para potencializar la supervisión.

**CAPÍTULO 4**  
**PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### 4.1. Presentación de los Resultados de la Encuesta a los Directores de Colegios.

Según los datos aportados por los Directores de Colegios de la Ciudad de Panamá, al finalizar el Primer Semestre Académico del Año Lectivo 1998:

4.1.1. El 60% pertenecen al sexo femenino; el 70% tienen más de 50 años de edad y el 30% está entre los 41 y 50 años.

4.1.2. Según los años de experiencia en el Cargo de Director, el 50% tiene de 1 a 5 años; el 40% registró de 5 a 10 años, y sólo el 10% tiene más de 10 años en el cargo.

4.1.3. Sobre su estado civil se observa que el 60% están casados.

4.1.4. El 90% señaló ganar más de B/900.00 mensuales, y sólo un 10% gana menos de ese salario. El salario de los Señores Supervisores es aproximadamente equivalente al de los Directores de Colegios.

4.1.5. El personal docente por Departamento Académicos conocen los objetivos y fines que afectan el proceso de enseñanza. El 70% de los Directores así lo confirman.

4.1.6. No obstante, los profesores , conocer los objetivos del plantel, los aportes no son sistemáticos.

4.1.7. En cuanto a técnicos y ,métodos que suponen la participación activa de los estudiantes, el 50% piensa que sus profesores así las emplean; los otros piensan que hace falta mayor supervisión sobre este asunto para confirmarlo plenamente. En ese orden de ideas, se refirieron a las técnicas de estudio para cada una de las materias de estudio, de las cuales no se tienen muchas evidencias.

4.1.8. La evidencia de los datos ofrecidos por los Señores Directores ponen de manifiesto la necesidad de establecer criterios, a nivel de centro, para la evaluación del esfuerzo estudiantil en cada uno de los cursos de la carrera, y en este sentido la supervisión es relativamente pobre.

4.1.9. En contraposición al numeral anterior, los Directores señalan, en un 60%, la existencia de programas de orientación didáctica para mejorar el desempeño de los profesores.

4.1.10 La mayoría de los Directores sienten insatisfacción con la divulgación y aplicación del Reglamento del Colegio por parte de los profesores del plantel. Otros Directores aportaron que este documento disciplinario está en proceso de elaboración y que se guían por las normas generales emanadas de las oficinas centrales del Ministerio de Educación.

4.1.11 De acuerdo con el planteamiento general de los Señores Directores de Colegios no existe en los planteles un Proyecto Educativo del Centro Escolar, formal; y menos un Proyecto de Supervisión que sirva de base para la culminación exitosa del Año Lectivo; sin que ello implique ausencia de actividades en este sentido, pero no es sistemático y ni producto de la convergencia interdisciplinaria de los docentes.

4.1.12 En un 80% de los Directores se sostiene que los Supervisores Nacionales o Provinciales no participan en actividades académicas con los profesores; tal vez, dicen, puede deberse a sus limitaciones de tiempo y de recursos materiales para hacerlo.

En cuanto a la participación de los **Padres de Familia** en el quehacer educativo es interesante lo que señalan los Señores Directores de los Colegios encuestados:

- ◆ No se ha logrado crear una conciencia general entre los Padres de Familia sobre los objetivos y fines de la educación que ofrece el colegio; tal vez, sostienen en las entrevistas, que puede ser debido a la necesidad de una buena motivación y comunicación adecuada. La mayoría que acude al colegio vienen a ver resultados y no a observar procesos educativos de sus hijos.

- ◆ El 80% de los directores enfatizan que ellos no realizan programas de orientación a los Padres de familia, porque éstos no acuden a los llamados del plantel y se pierden los recursos empleados en esos esfuerzos.
- ◆ Contradictorio a lo expresado en el aportado anterior, dicen los Directores de Colegios, en un 70%, que a los Padres de Familia que asisten a los eventos del plantel, se les observa interés y preocupación por hacer del colegio un lugar para que los muchachos estudien y que el centro influya en otros aspectos del entorno inmediato a éste. Un 60% señaló que el Colegio recoge información de los Padres de familia sobre sus opiniones acerca de la marcha del Colegio, pero que se hace necesario su sistematización y aprovechamiento de estos datos.

Para mayor claridad de lo expuesto anteriormente se recomienda observar la exposición de Gráficas que aparecen en el anexo No. 1 de este estudio.

#### 4.2. Presentación de los Resultados de la encuesta a los Profesores de la Ciudad de Panamá:

Según los datos aportados por los Señores Profesores de seis colegios de la Provincia de Panamá, ya mencionados en el Capítulo

3 este estudio, durante el primero y segundo semestre del Año Académico 1997, se logró la siguiente información:

4.2.1. Generalidades de los encuestados:

a. El 64% pertenecen al sexo femenino. El 53% del personal docente están casados. (Ver Exposición de Gráficas No.1 y No.2).

b. El 33% tiene entre 41 a 45 años de edad; 22% están entre los 36 y 40 años: 16.5% están entre los 31 y 35 años de edad. (Mayores detalles, ver el Anexo No.1. Gráfica No.3).

c. En lo referente a las categorías de los docentes, se observa que el 73% pertenece a la Primera Categoría; 22% a la Segunda Categoría y 5% a la Tercera Categoría.

(Mayor información en Cuadro Gráfico 5, del Anexo No.1).

d. De conformidad con los años de experiencia en la Docencia Media Diversificada el 24% tiene de 16 a 20 años; el 18.5% está entre los 6 a 10 años (Mayor información véase en Anexo No.1. Cuadro Gráfico No.4).

ch. En los Cuadros No.3.1 se puede apreciar la distribución de la Muestra estudiada (Docentes) en atención al Colegio, Sexo y Relación Porcentual; en el Cuadro No.3.2 aparecen la distribución por áreas Humanísticas, Científicas y los de profesional y Técnica. En los Cuadros 3.3, 3.4 y 3.5 los profesores agrupados en estas mismas áreas, según la

asignatura que atienden los docentes encuestados. (Mayor ampliación. Gráfica en el Cuadro No.6, Exposición de Gráficas).

4.2.2. Aspectos Relacionados con el desempeño del Docente a nivel departamental pueden observar en la exposición de Gráficas que aparecen en el Anexo No.1,.(Mayo visualización de los Resultados véase el Cuadro No.7).

a) Los asuntos tratados en el Departamento a la mayoría le pareció valioso (56.5); pero con muy pocas novedades pedagógicas (42%) (Ver cuadro y Gráficas No.8).

b) Las intervenciones del Director del Colegio en las discusiones, conversaciones o conferencias, etc, a los profesores les parecieron satisfactorias (46%), otro grupo significativo prefirió no opinar sobre este asunto (31%); sin embargo, la participación de los docentes en estos mismos asuntos les parecieron dignos de consideración (39.5%). (Ver Cuadros y Gráficas No.9 del Anexo).

c) Las dinámicas de grupo realizadas en el Departamento la mayoría (45%) señaló que eran satisfactorias; pero un grupo de profesores prefirió no opinar sobre este asunto (35%). (Ver Cuadro y Gráfica No.11, del anexo correspondiente).

ch) Contradictoriamente al numeral anterior, las charlas y disertaciones que se les ofrecieron en el Departamento, señalaron que no hubo actividades en ese sentido en su

Departamento (61%); hubo una diversidad de opiniones sobre si lo aprendido en el Departamento mejoró o no la preparación profesional, de tal manera que otros prefirieron no opinar sobre el tema. Aunque a la mayoría le pareció que el rendimiento de su Departamento ha sido satisfactorio (61%). (Anexo No.1, Cuadro y Gráfica No.12).

d) La mayoría de los docentes señaló que reciben raras ocasiones circulares y oficios con indicaciones didácticas para realizar su trabajo, por parte de la Dirección del Colegio (40.5%). Otros tajantemente dicen que no reciben estas circulares (40.5%); que estas guías son cierto modo aceptables, pero que su Departamento tiene un desempeño democrático, (49%). (Anexo No.1, Cuadro y Gráficas No.16).

4.2.3. En cuanto a la ayuda individual recibida para el ejercicio docente:

a) A la mayoría le ha parecido aceptable las críticas que el Coordinador de Asignaturas le ha hecho de su trabajo (45.5%); pero hubo mucha discrepancia en cuanto al interés con el Director y el Coordinador examinaron su trabajo docente. (Ver Cuadro y Gráfica No.19 del Anexo y Resumen de la Encuesta).

b) Sobre las informaciones que se ofrecieron a los profesores sobre la interpretación de programas de estudio, la mayoría (36%) indicó que eran útiles; pero un grupo, en su orden dijo

que prefería no opinar en ese apartado (33%). (ver Cuadro y Gráfica No.21 del Anexo No.1).

c) Sobre las indicaciones que le ofrecieron sus superiores jerárquicos en materia de construcción de pruebas y el uso de los resultados la mayoría (36%) las consideró útiles; pero otros prefirieron no opinar (33.5%).

d) Las informaciones que se recibieron sobre los fines, objetivos y problemas teóricos de nuestra Educación Nacional la mayoría (37%) las calificó de satisfactoriamente, pero 34% dijo que no quería opinar sobre ese asunto. (Ver Cuadro y Gráfica No.23 del Anexo No. 1).

#### 4.2.4 Observaciones Generales:

-Directores y Docentes aceptan que el Departamento Académico es una vía para el mejoramiento profesional, mediante una didáctica crítica y autocrítica.

-Existe la necesidad de dinamizar los programas de orientación a los Padres de familia para que puedan vincularse al Proyecto Educativo del Centro Escolar

-En los Colegios se realizan gran cantidad de actividades e perfeccionamiento profesional, aisladas no integradas, en

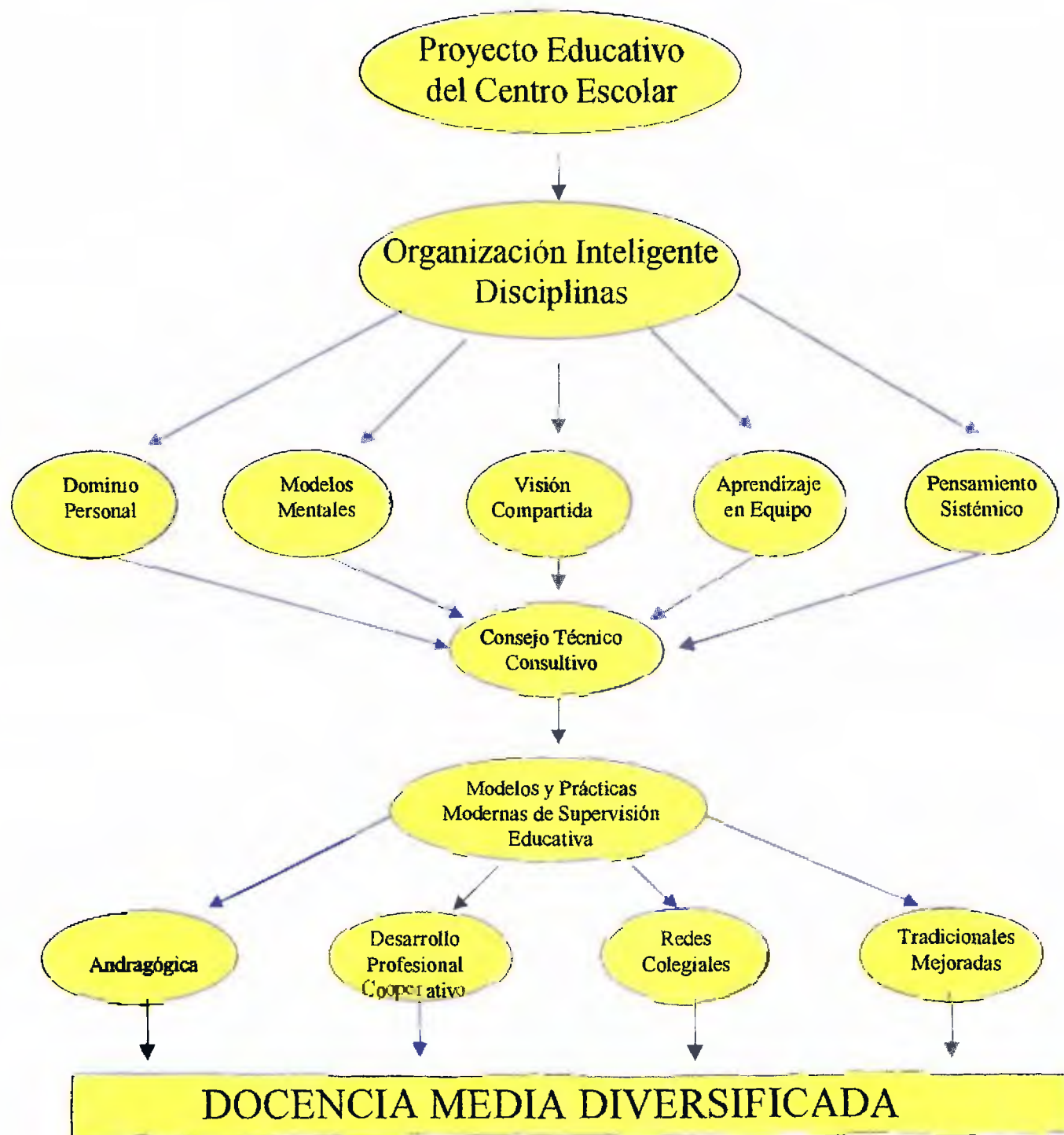
atención una programación teóricamente interdisciplinariamente elaborada.

-Las encuestas y las entrevistas con el Personal Docente y Director, aunque son sujetos de capacitación profesional, revelan la posibilidad de aplicar las disciplinas de una Organización Inteligente y los modelos de supervisión educativa que se sugieren en la Propuesta de esta investigación, en forma gradual y progresiva.

## CAPÍTULO 5

PROPUESTA PARA DINAMIZAR LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA  
EN LOS COLEGIOS E INSTITUTOS DE LA CIUDAD DE PANAMÁ.

# ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA DINAMIZAR LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN LOS COLEGIOS



La supervisión, a nivel de centro escolar, se impone como un organismo interesado en el desempeño eficiente y eficaz del personal responsable de la administración del plantel de enseñanza, en íntima colaboración con el personal docente, para que el ejercicio de la docencia mejore constantemente y los buenos resultados sean una cosecha de todos los que sembraron la buena semilla. Los planes de la supervisión educativa parten de los intereses y necesidades que tiene la comunidad escolar para cumplir con los objetivos y fines de nuestra Educación Nacional plasmado en el Proyecto Educativo del Centro, en el conocimiento de se va a trabajar con docentes de capacidad mediana, alta y baja, tanto con los profesores que se inician en la docencia como para aquellos que tienen experiencia ; pero en un mundo de cambios acelerados se inician en el campo científico y tecnológico, la supervisión tiene que ser responsablemente planeada, ejecutada y evaluada en donde todos somos sujetos de capacitación permanente, dado las exigencias del contexto social.

Esta propuesta no excluye el empleo de los métodos y técnicas de supervisión escolar sugeridos en muchos textos bibliográficos de extraordinaria importancia en nuestra medio, más bien son incluyentes en el diseño sugerido en la misma, de lo que se trata es reactivar con vigor las actividades de la Supervisión Escolar a través de las técnicas y disciplinas de una Organización Inteligente,

especialmente para colegios que se interesan en el arte y la práctica del aprendizaje cooperativo para un desempeño más eficiente y eficaz para responder con una mejor calidad el servicio educativo que se ofrece a la comunidad.

### 5.1. JUSTIFICACIÓN

La estrategia metodológica comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda del Proyecto de Supervisión y sobre los desafíos que se plantea. Se desarrolla con la comprensión clara de lo que se desea lograr y con la sincronización de los esfuerzos existentes en el Centro Escolar. Entonces, ¿dónde concentrar la atención? ¿qué es lo más esencial en el plantel de enseñanza? ¿qué es lo secundario y hasta dónde puede ignorarse lo no esencial sin poner en aprietos al colegio?, por los que se deben sincronizar los esfuerzos existentes, en docencia y administración, para una dinámica de trabajo de aprendizaje colaboracionista para el desarrollo educativo (Organización Inteligente).

Lo esencial de la Organización Inteligente son las aptitudes y capacidades para trabajar en equipo de aprendizajes, pero en un gran equipo de esfuerzos. Los grandes equipos constituyen organizaciones inteligentes, son grupos de personas que con el tiempo aumentan su capacidad de producir lo que desean crear, en concordancia de una modernidad curricular y a la formación

permanente del docente panameño para "asegurar la calidad de la educación" que pretende el Ministerio de Educación, el cual señala en su documento Plan Decenal de Educación (1997-2006), que es uno de los retos de la educación del futuro.

## 5.2.OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

a) Facilitar mayor autonomía y participación al personal docente en la toma de decisiones para orientarles didácticamente hacia sus auténticos intereses y necesidades; y, cambiar porque los enseña, no porque lo necesitan.

b) Lograr un cambio de visión sobre la supervisión tradicional, que realiza funciones desconectadas a una supervisión tradicional, que realiza funciones desconectadas a una supervisión que realiza una variedad de funciones integradas.

c) Identificar al máximo las fortalezas de los profesores, a efectos de aprovechar la diversidad de personalidades, estilos de enseñanzas y aprendizajes para desarrollar una visión compartida y se alienten sus aptitudes

ch) Diseñar el paso de una supervisión ocasional a una continua, a través de redes colegiadas de apoyo existentes en

el colegio, mediante las disciplinas de los modelos mentales y de aprendizaje en equipo.

d) Fomentar la investigación activa en el aula de clases, más que a la explicación de investigaciones realizadas en otras partes en realidades muy diferentes a las de cada uno de nuestros centros escolares.

e) Formular todo proceso de cambio, no como algo mecánico en las que todas las etapas son previsibles, sino como un organismo que está en pleno desarrollo y en permanente crecimiento.

### 5.3. Ideas fundamentales para el Plan Operativo

La Propuesta está organizada en torno a tres ideas fundamentales que constituyen el eje filosófico de la perspectiva sistémica, sin caer en problemas ideológicos, que abundan en nuestro medio cultural.

a) El énfasis en el todo sugiere que las relaciones son literalmente más fundamentales que las cosas, y que la totalidad es más importante que las partes. Como el mundo está interrelacionado no precisa crear interrelaciones, salvo que el Proyecto lo requiera.

b). Como idea central para las Organizaciones Inteligentes, la naturaleza comunitaria del yo induce a cambios drásticos y benéficos en nuestros valores. Nadie sobra en el colegio los demás son sujetos de quienes podemos aprender y cambiar, se abren las posibilidades para ser plenamente nosotros mismos.

c) Cuando expresamos lo que vemos, nuestro lenguaje interactúa con nuestra experiencia directa, cuando olvidamos la capacidad generadora del lenguaje, confundimos el mapa con el territorio.

Las cinco disciplinas de aprendizajes que permite diseñar los planes de trabajo para el mejoramiento profesional en el colegio son las siguientes

Dominio personal: El docente deberá aprender a expandir su capacidad personal para crear los resultados que se desean y crear un entorno de autogestión que aliente a todos sus colegas a desarrollarse con miras a lograr las metas y propósitos predeterminados en el Plan de Desarrollo, o como señala el Ministerio de Educación "capacitación de los actores involucrados en la

supervisión, de acuerdo con los nuevos criterios y alcances de la función supervisora”.

Los Modelos Mentales: En el Departamento Académico, en las Comisiones de Trabajo, en el trabajo de aula con los alumnos, el profesor deberá reflexionar en torno al hecho educativo, deberá acostumbrarse a aclarar constantemente y mejorar su imagen interna del mundo, viendo cómo modelan su actos y su vida escolar o docente.

Visión compartida: Crear una cultura de compromiso grupal acerca del futuro que se procura crear, y los principios y lineamientos con los cuales se espera lograrlo.

Aprendizaje en equipo: transformar las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación a efectos de que los grupos de docentes puedan desarrollar una inteligencia mayor que la equivalente a la suma de los talentos individuales de todos los miembros de la comunidad escolar.

Pensamiento sistémico: Se trata de un modo de analizar y tener un lenguaje para describir y comprender las

fuerzas e interrelaciones que modelan los comportamientos del sistema educativo. Esta disciplina permite a los profesores cambiar planes y programas de trabajo con mayor eficacia y actuar en forma más coherente con los procesos exigidos por el contexto social.

### 5 3.2 EL PROYECTO EDUCATIVO EL CENTRO ESCOLAR

Como consecuencia de los cambios tan acelerados y complejos que se están experimentando en la sociedad en las últimas décadas en nuestro país, ha vuelto a renacer la inquietud entre el personal docente y administrativos en todos los niveles sobre el concepto organizativo y didáctico, que debe romper con los viejos paradigmas que conducen a la rutina improductiva; en vez de una toma de conciencia de crecer al ritmo de estas transformaciones.

Cada día surgen nuevos modelos curriculares orientados al desarrollo del pensamiento y al desarrollo integral del estudiante; así mismos nuevos modelos educativos que demandan lo que Vicente Barberá Albalat, 1989, señala como orientaciones generales para la elaboración del Plan de Centros de la Autonomía Canarial (Circular No.2 de E.B.G., de 1 de agosto de 1986)

“Un Plan de Centro es un Proyecto de carácter colectivo y permanente; y por lo tanto, sólo debe incluir aquellos aspectos que sean compartidos por todos o por la mayoría de los profesores y cuya ejecución informe la tarea de cada centro durante períodos de tiempo medios y largos”.

De este Proyecto Educativo, para el colegio o para el instituto, se ordenan el conjunto de actividades de supervisión escolar, de manera que resulten operativos sobre la base de un diagnóstico de intereses y de necesidades educativas de la comunidad escolar, que permitan el diseño del Plan de Supervisión Institucional, el cual, además, señalará los medios y estrategias, programación de actividades departamentales y de clases. Al final del Año Lectivo, el Consejo Técnico Consultivo (Dirección, Jefes Departamentales, Profesores de Enlace o Coordinadores de Asignaturas) elaborará una Memoria de estas experiencias. (Más adelante se establecen funciones de este Consejo).

### 5.3.3. Modelos de la Propuesta:

- ◆ Creación de un Consejo Técnico Consultivo en cada Centro Escolar

- ◆ Modelo de Supervisión Andragógico;
- ◆ Modelo de Desarrollo Cooperativo Profesional;
- ◆ Supervisión a través de Redes Colegiales; y,
- ◆ Otros modelos de Supervisión Educativa

### 1. Creación de un Consejo Técnico Consultivo. 1

El problema capital del Centro Escolar es lograr que todos los factores, departamentos, agencias y elementos materiales y humanos que intervienen en el proceso educativo sistemático, se estructuren conforme a los mejores principios, con el fin de garantizar los mejores resultados para el individuo y la sociedad, y eso es un trabajo que requiere los lineamientos para un equipo de colaboración con miras a la formación de una comunidad de aprendizaje. Los Consejos Técnicos consultivos tienen competencia para orientar el proceso de enseñanza media.

1

---

<sup>1</sup> HERMOSO NAJERA, Salvador. Técnicas de la Supervisión Educativa. Ediciones OASIS, S:A: México, 1969. Pág. 478-479.

**A . Metas y objetivos del Consejo:**

- Promover y coordinar las actividades diseñadas en el Plan de Supervisión del Centro Educativo.
- Establecer normas y procedimientos para desarrollar los programas de mejoramiento profesional a través de una organización inteligente y de una supervisión educativa más moderna y coherente con el colegio.
- Servir de enlace, en coordinación con la Dirección del Plantel, con la supervisión provincial o nacional en cuanto decisiones, informaciones, de correcciones de posibles deformaciones académicas

**B. Tareas el Consejo Técnico Consultivo:**

- ◆ Elaborar el Reglamento Interno de funcionamiento y de relaciones interpersonales (Organización y Operatividad).
- ◆ Recomendar a la Comisión de Horarios de Grupos , hacer que coincidan una en el horario de los profesores del Departamento en que todos "estén libres" para efectuar las reuniones sin afectar el desarrollo de las clases; pero las juntas del Consejo se efectuarán, invariablemente, fuera de las horas de clases.

- ◆ Conjuntamente con el Director del Colegio, nombrar las comisiones de trabajo:

Perfeccionamiento docente y Técnicas de Organización Inteligente.

Métodos e Investigación en el Aula

Evaluación de procesos y resultados del desempeño docente.

Iniciativas para mejorar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje.

Relaciones intercolegiales (Didáctica y Tecnología).

Mejoramiento de los laboratorios de apoyo docente.

La Supervisión Provincial y Nacional.

Divulgación del Proyecto Educativo del Centro.

## 2. Modelo de Supervisión Andragógica<sup>1</sup>

Es la aplicación de la teoría de aprendizaje de los adultos (Andragogía) en un modelo de supervisión educativa (Andragógica Supervisión).

---

<sup>1</sup> RAMOS R., Isabel y otros. *Tendencias y Prácticas Modernas en la Supervisión Educación*. Publicaciones Puertorriqueñas Editores, San Juan, Puerto Rico, 1996. Pág.51-53.

A. Metas del Modelo Andragógico:

- ◆ Fomentar la dirección y la autonomía del profesor, estimulando su deseo de aprender y su capacidad para comprometerse en un proceso de educación permanente.

**Metas y Tareas:**

- ◆ Diagnosticar las necesidades e intereses de perfeccionamiento docente del personal para el establecimiento de objetivos de mutuo acuerdo entre el plan de supervisión y los profesores del plantel.
- ◆ Fomentar un clima de trabajo colaboracionista, fortalecedor y respetuoso que permita la implantación de las disciplinas de organización inteligente en el colegio.
- ◆ Desarrollar en el colegio programas de orientación didáctica de conformidad con las necesidades reales y solicitadas por los mismos profesores, mediante contratos y proyectos específicos que formalicen esta responsabilidad profesional.
- ◆ Promover la autoevaluación del profesor a través recopilación de evidencias válidas.
- ◆ En cada colegio en donde se implante este tipo de supervisión andragógica deberá crearse un clima ambiental positivo que estimulen cambios apropiados de comportamiento

### 3. Modelo de Desarrollo Cooperativo Profesional

El modelo constituye una estrategia que permite a dos o más departamentos trabajar juntos para la reflexión acerca de sus prácticas y la realización de investigaciones en el aula de clases; a la solución de problemas relacionados con el proceso de enseñanza y de aprendizaje, de carácter curricular o con los estudiantes.

#### A. Objetivo del Modelo:

- ◆ Rediseñar, ampliar y crear cooperativamente conocimientos en torno al proceso de enseñanza-aprendizaje mediante técnicas de la Organización Inteligente (Aprendizaje en equipo y lograr una mejor disposición para aprendizaje colaboracionista)

#### Tareas:

- ◆ Desarrollar dinámicas grupales (Talleres) que permitan a los profesores aprender en equipo mediante las técnicas o disciplinas de la Organización Inteligente a efectos de someterse a la prueba continua de la experiencia. El conocimiento debe ser accesible a todo el personal, y pertinente a su propósito central.

- ◆ Enfatizar en la necesidad de generar información relevante, oportuna y confiable destinada a sustentar el proceso de toma de decisiones mediante una variedad de actividades de las cuales los profesores estén interesados, por ejemplo: enseñanza en equipo, aprendizaje cooperativo, intercambio de visitas entre docentes de la misma especialidad, planeamiento conjunto, intercambio de experiencias exitosas entre departamentos académicos, la investigación en el aula, etc.
- ◆ Desarrollar una visión y un propósito de que debe ser una estrategia producto de una organización inteligente
- ◆ Identificar fuentes de apoyo y de recursos disponibles y necesarios para el Plan Educativo del Centro.
- ◆ Identificar entre los mismos del departamento los profesores que se desempeñarán como facilitadores, los cuales buscarán los lugares apropiados para realizar las reuniones de trabajo ; así mismo hacer los arreglos para que el Programa de Capacitación Permanente se implante en forma sistemática. Identificar entre los docentes las preocupaciones individuales y colectivas de los participantes en torno a las estrategias del Programa de Capacitación de

desarrollo Cooperativo y las Técnicas de seguimiento y apoyo al docente.

#### 4. Supervisión a través de Redes Colegiales

Por sus interacciones informativas y de apoyo moral a los docentes acerca de sus aprendizajes en equipo, el Consejo Consultivo y la Dirección del Plantel pueden fomentar el desarrollo profesional cooperativo y autónomo interdepartamental a través de redes colegiales.

##### A. Objetivo

Fomentar el desarrollo profesional para el trabajo en equipo que produce aprendizajes colectivos para la solución de problemas técnico-docente y administrativo en el colegio.

##### B. Tareas del Modelo:

- ◆ Realización de conversatorios, dentro de las instalaciones del colegio, sobre conocimientos pedagógicos, uso de técnicas y elaboración de estrategias aplicables al proceso de enseñanza-aprendizaje, derivadas de la investigación en el aula de clases A efectos de ayudar a los docentes a involucrarse en diálogos colegiales enfocados en asuntos

controvertibles relacionados con la didáctica crítica y el currículo.

- ◆ Implementación de intercambios de visitas a las aulas de clases por los grupos colegiales para facilitar la oportunidad de compartir problemas y soluciones, para la coordinación curricular, para planear interdisciplinariamente y compartir nuevas políticas de enseñanza y materiales audiovisuales (Las acciones educativas de los profesores deben permitir la investigación sobre sus propias prácticas docentes).
- ◆ La difusión de este modelo de supervisión requiere que los docentes tengan experiencias previas sobre este modelo, que tengan alguna curiosidad sobre redes colegiales y que los planteles resuelvan aplicar este modelo en pequeña escala y para que finalmente se acepte y se aplique en forma más generalizada.

Observaciones y advertencias antes de su adopción:

Dado que estas tendencias, técnicas y prácticas rompen esquemas tradicionales que frenan los posibles cambios que son necesarios hacer, la preparación o capacitación de los docentes es indispensable, quienes obviamente son sujetos de esa capacitación específica para su implantación exitosa y se logre "un sistema renovado de supervisión educativa que cuente con sus normas y medios técnicos eficaces y dependencias involucradas, para fomentar y realizar el control

de calidad de la educación en todos los niveles y con particular acento, en lo institucional o local", señala el Ministerio de Educación en su Plan Decenal

#### 5.3.3.5. Otros Modelos:

No se especifican, ni se detallan, pero podrían ser los modelos tradicionales siempre y cuando se ajusten a las disposiciones de nuestra legislación escolar vigente, que orienten el proceso de enseñanza-aprendizaje; fomenten la comunicación institucional; se planifique, se ejecute y se evalúe, que incentive la participación colaboracionista de los docentes y el aprendizaje en equipo; que ayude y facilite el desarrollo cuantitativo y cualitativo en cada Centro Educativo y eleve la eficiencia en la formación del educando . En síntesis, que permita los avances científicos y tecnológicos en el proceso educativo, mediante una didáctica crítica y cónsona con las tendencias y prácticas modernas de la Supervisión Educativa.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES

Al llegar a este punto, se ha deseado ofrecer una serie de modelos de supervisión educativa para los Centros Escolares, que permitan la discriminación, clasificación y ejecución de actividades que se puedan optar con los siguientes criterios:

1. El punto de partida para acercarnos a un nuevo paradigma de la supervisión escolar deberá ser el de despejar el asunto del enfoque, el cual deberá ser sistemático y de carácter interdisciplinario, que integre los saberes y las metodologías del personal docente, mediante un trabajo de convergencia profesional que cuestione el hecho educativo observando y evaluado en cada uno de los planteles de Educación Media Diversificada.
2. Se observa una concepción rígida y estática en materia de currículum, en la perspectiva de flexibilizar sus alcances e implicaciones, producto de los avances científicos y tecnológicos, trascendiendo lo declarado en el instrumento de expresión ofrecido para realizar este estudio, incluyendo todos los problemas conceptuales encontrados del hecho educativo en materia de supervisión escolar como institución, y en el trabajo de los supervisores como funcionarios. El trabajo del Director del Colegio, como primer supervisor, afectado por la

ausencia de un proyecto educativo del plantel, o por falta de un proyecto curricular, lo convierte en un sujeto de capacitación permanente y de apoyo de la comunidad educativa, dado los conceptos modernos de director de un Centro escolar de este nivel medio y el de dirección que trasciende al personal docente como equipo de acción cooperativa.

3. Según la percepción de los docentes, planteada en el instrumento de la investigación, se requiere mayor espacio para la participación crítica con base en la discusión referida al hecho educativo, sobre todo a nivel departamental, que permita el esclarecimiento del mismo desde una concepción constructivista, entre la práctica pedagógica y la teoría. Porque muchas de estas llamadas de atención no pasan de la etapa conceptual y en otras ocasiones se ensayan brevemente y luego desaparecen, o se cambia la administración de la identidad rectora del sistema educativo.

4. No obstante, las ocasiones de mejoramiento profesional que se desarrollan a lo largo del calendario académico, incluyendo la temporada veraniega inmediata, a juicio del estudio para esta propuesta y sus modelos de supervisión sugeridos, de seguro encontrará, al principio algunos inconvenientes pasajeros debido a la concepción que se tiene de aprendizajes y de la supervisión; así mismo, por los conceptos referidos a los contenidos programáticos y al saber científico, y a las

características de una intervención didáctica más actualizada, sobre todo por la escasez de recursos.

5. Por último, y en virtud de los resultados de esta investigación realizada con el concurso de Directores de Colegios y su personal docente, podemos concluir que la formación de equipos de supervisión en los Centros Escolares de educación Media constituyen las bases para la aplicación de las nuevas estrategias metodológicas para mejorar la eficiencia de los docentes mediante las técnicas y métodos modernos de una Organización Inteligente en cada uno de los planteles de enseñanza media del Sistema Educativo Panameño.

## RECOMENDACIONES

En atención a las anteriores conclusiones, basado en el estudio realizado se formulan las siguientes recomendaciones, en su orden:

1. Para atender el asunto del enfoque, se sugiere la aplicación de las disciplinas de la Organización Inteligente en la supervisión educativa como una estrategia metodológica para mejorar la eficiencia de los docentes de la Ciudad de Panamá, y así atender los señalamientos vertidos en el instrumento de opinión de los profesores y Directores de Colegios, en donde se aprecian problemas de filosofías del plantel, prácticas pedagógicas que deben mejorarse tan pronto se tengan los recursos, si se pretende mejorar la calidad del servicio público que le corresponde al Subsistema de Educación Media.
2. En razón de lo expuesto en la conclusión número 2, se recomienda la Creación de un Consejo Técnico Consultivo que asesore y facilite el trabajo de dirección y de supervisión del desarrollo del Proyecto educativo en cada Centro Escolar, el cual deberá ser planificado mediante una convergencia interdisciplinaria de los componentes de comunidad escolar, salvo los aspectos curriculares que corresponden exclusivamente al sector docente (Planificación, Ejecución y Evaluación), que están destinados a

orientar operativamente la interacción de la teoría con el ejercicio docente práctico.

- 3 En razón de lo vertido en la conclusión No.3, se recomienda la diseminación y utilización de los modelos de supervisión de Desarrollo Cooperativo Profesional, para que el proceso dinamizante sea asimilado por sus adoptantes, aceptado e implementado progresivamente que el personal tome conciencia de estas alternativas; se cree la motivación para que éstos se informen y comiencen a estudiar la naturaleza de la experiencia de mejoramiento profesional, ideando su aplicación y sus posibles efectos en el colegio. El ensayo puede iniciarse a nivel de un departamento académico, efectuar su evaluación con base al desempeño real; luego se adopta, o se rechaza con criterios objetivos, no subjetivos o emotivos de sus dirigentes ocasionales.
4. Se le recomienda a los dirigentes del proceso educativo, en los diferentes estadios de la administración, elaborar un Plan de Difusión, no dejar su expansión a que con el tiempo todo se arregle. Hay que crear conciencia pública favorable incidir en mentalidad de los profesores, con el respeto y la consideración que el educador panameño se merece; que los colegios busquen apoyo financiero y político, que son formas de influir sobre la actitud y desempeño de los docente. La administración de cada colegio deberá permitir la intercomunicación entre los docentes, dado que éstos no aceptan nuevas prácticas con independencia total unos de otros. Con esta última recomendación, el presente

estudio se hace eco de los diálogos sostenidos con docentes y directores de colegios de la Ciudad de Panamá.

5. Por lo tanto, se recomienda al Ministerio de Educación la aplicación gradual de los disciplinarias de una Organización Inteligente en la Supervisión Educativa a nivel de cada Centro Escolar de Educación Media, media y administrativo involucrado en el proceso educativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y OTROS DOCUMENTOS

- 1 BARBERÁ A., Vicente                      PLAN ANUAL DEL CENTRO, Programación Docente y Memoria    Editorial Escuela Española, S A , Madrid, España, 1989
  
- 2 BITTELI Lester R y John W              LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SABER    Sexta Edición McGraw Hill, Newstrom                                      México, 1990
  
- 3 CANTÓN Isabel.                              LA INSPECCIÓN EDUCATIVA,    Edit Oikos-Tau, Barcelona,1990
  
- 4 CÉSPEDES, Francisco                      LA EDUCACIÓN EN PANAMÁ, Panorama Histórico y Antología, Biblioteca de la Cultura Panameña, Universidad de Panamá, 1995.
  
- 5 CHAPMAN, Elwood No                      GUIA PARA EL NUEVO SUPERVISOR. Editorial Trillas, S A , México, 1991
  
- 6 DEAN, Joan                                      SUPERVISIÓN Y ASOSORAMIENTO Edit. La Muralla S A. Madrid, 1997.
  
- 7 DELAIRE, Guy                                      MOTIVAR Y MANDAR    Editorial Deusto, S A. Bilbao, España, 1989
  
- 8 DÍAZ BARRIGA, Fnda y                      ESTRATEGIAS DOCENTES PARA UN APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO    Editorial McGraw Hill, México, 1998 Gerardo Hernández R.
  
- 9 GORDON, S (1992)                              PARADIGMS, TRANSITIONS AND THE NEW SUPERVISION.    JOURNAL OF CURRICULUM AND SUPERVISION, 8

- 10 HERMOSO MÁJERA, Técnicas de la Inspección Educativa  
Salvador Ediciones OASIS, México 1969.
- 11 ISAACS, DAVID TEORÍA Y PRÁCTICA de la DIRECCIÓN  
DE LOS CENTROS EDUCATIVAS  
Ediciones Universidad de Navarra, S.A.  
(EUNSA), Pamplora, España, 1991.
- 12 LEMUS, Luis A LA ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y  
SUPERVISIÓN DE ESCUELAS Edit.  
Kapelusz, Buenos Aires, 1975
- 13 LÓPEZ, Francisco LA GESTIÓN DE CALIDAD EN  
EDUCACIÓN. Editorial La Muralla S.A.,  
Madrid, 1994
- 14 MILLMAN, Jason y Linda MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL  
Daring-Hammond PROFESORADO. Edit La Muralla S A
- 15 MURILLO CHAVERRI, José ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES  
Alfredo EDUCATIVAS Universidad Estatal a  
Distancia, San José, C.R. 1981
- 16 NEAGLEY, Ross L y Dean TÉCNICAS DE LA MODERNA  
Evans SUPERVISIÓN ESCOLAR Edit Troquel,  
Buenos Aires, 1969.
- 17 RAMOS, Isabel y otros. TENDENCIAS Y PRÁCTICAS MODERNAS  
en la SUPERVISIÓN EDUCATIVA  
Publicaciones Puertorriqueñas Editores San  
Juan, Puerto Rico. 1996
- 18 RAMOS, Y (1990) EL MODELO ANDRAGÓGICO Y SUS  
IMPLICACIONES PARA LA SUPERVISIÓN  
ESCOLAR, Revista El Sol No 34

- 19 RODRÍGUEZ ESTRADA, ADMINISTRACIÓN DE LA  
Mauro y Patricia Ramírez CAPACITACIÓN. Edit McGraw Hill,  
Buendía México, 1991
- 20 SÁNCHEZ, Tomás La Supervisión del Sistema Educativo  
Editorial magisterio del Río de la Plata,  
Buenos Aires, Argentina 1997.
21. SENGE, Peter M LA QUINTA DISCIPLINA, EL ARTE Y LA  
PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN  
ABIERTA AL APRENDIZAJE. Edic  
García/Vergara. Bs As., 1990
22. SENGE, Peter y otros LA QUINTA DISCIPLINA EN LA  
PRÁCTICA, ESTRATEGIAS Y  
HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR LA  
ORGANIZACIÓN ABIERTA AL  
APRENDIZAJE Ediciones Granica,  
Barcelona, 1995.
- 23 SOLER FIÉRREZ, Eduardo FUNDAMENTOS DE SUPERVISIÓN  
EDUCATIVA . Editoral .La Muralla, S.A. ,  
madnd. 1993
- 24 THOMPSON, Philip C CÍRCULOS DE CALIDAD, Cómo hacer que  
funcionen. Editorial Norma, Colombia,  
1984
25. VALDÉS, Luigi CONOCIMIENTO ES FUTURO, Hacia la  
Sexta Generación de los Procesos de  
Calidad. Centro para la Calidad Total y la  
Competividad.
- 26 WILES, Kimball TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN para  
mejores escuelas Edit Trillas, México,  
1988 (VII reimpresión)

## OTROS DOCUMENTOS

### 27. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE PANAMÁ

- Comisión Coordinadora de la Educación Nacional **DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACADÉMICA Y APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DEL SISTEMA EDUCATIVO PANAMEÑO** Vol. 6, Panamá, 1990
- Comisión Coordinadora de la Educación Nacional **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y RÉGIMEN LEGAL DEL SISTEMA EDUCATIVO PANAMEÑO** Vol 5, Panamá, agosto de 1985
- Dirección de Planeamiento y Reforma Educativa **SÍNTESIS GENERAL DEL TALLER INTERDISCIPLINARIO PARA LA INSTRUMENTACIÓN DE LA REFORMA EDUCATIVA.** 1975. Año de la Producción.  
  
**DOCUMENTO INTEGRADO DEL TALLER PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA** Panamá, del 1 al 3 de marzo de 1988
- Dirección de Planeamiento Educativo, Sección de Investigaciones Educativas, Mario Luis Pitti **ESTADO ACTUAL DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR,** 1973
- **ESTRATEGIA DECENAL DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN PANAMEÑA** 1997-2006

- SEMINARIO- TALLER PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA marzo, 1998

## 28. UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

- MORENO, Idelfonso y Jorge Díaz ESTADO DEL ARTE, LA SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN EN PANAMÁ. ICASE, 1986
- ICASE Folleto mimeografiado: ANÁLISIS Y PROYECCIONES DE UN NUEVO CONCEPTO DE LA SUPERVISIÓN EN PANAMÁ. s/f.

## 29. ASPECTOS LEGALES Y CONSTITUCIONALES EN PANAMÁ

- Constitución Política de 1972
- Leyes Orgánicas de Educación 1904, Ley 11 de 1904 - Ley 89 de 1941 - Ley 47 de 1946 y sus modificaciones (Ley 34 del 6 de julio de 1995, Cap. VIII- Ley 28 del 1 de agosto de 1997, por la cual se crean las Juntas Educativas Regionales y Escolares).
- Decretos Especiales de Educación, relacionados con el tema.

Decreto 100 de 14 de febrero de 1957

Decreto 69 del 25 de febrero de 1971

Decreto 121 del 4 de mayo de 1973

30. DICCIONARIOS

Ciencias de la Educación Ediciones Paulinas, Madrid, 1990

Pedagogía, Labor, Barcelona, 1964.

La Pedagogía, los problemas, los métodos, las enseñanzas, Ediciones Mensajero, Bilbao, 1975

31 INCAE LIDERAZGO Y HABILIDADES GERENCIALES DE LOS AÑOS

90

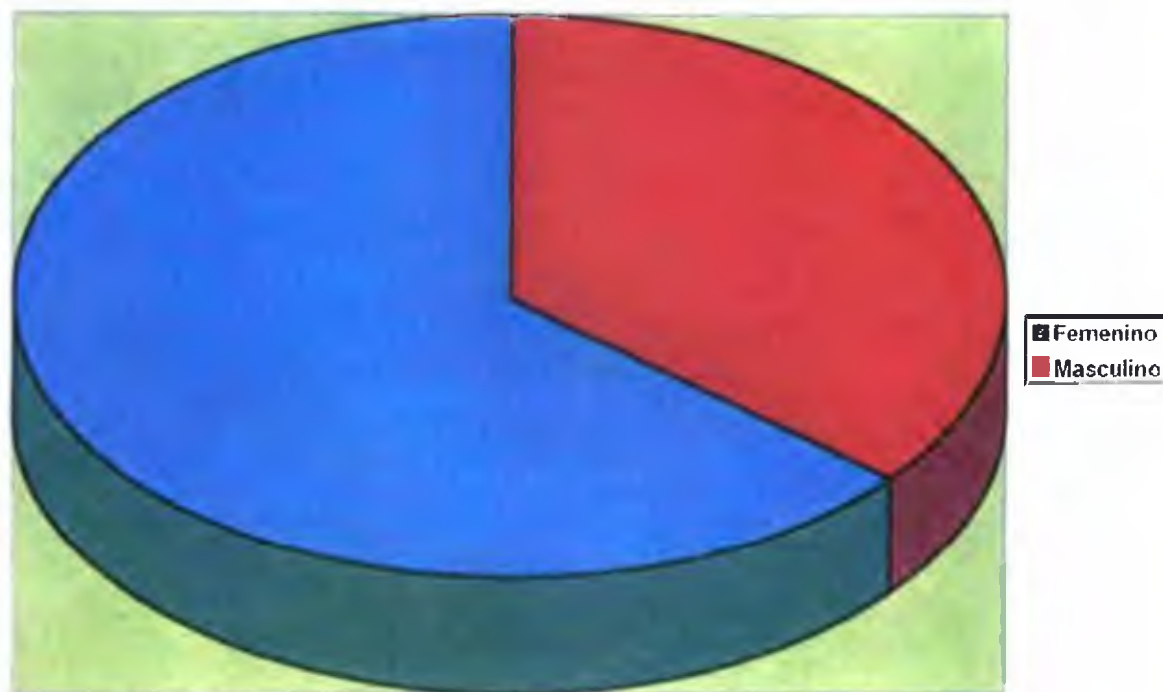
# ANEXOS

**CUADROS Y GRÁFICAS  
ENCUESTA PARA PROFESORES  
DE EDUCACIÓN MEDIA EN EJERCICIO  
DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ**

### CUADRO N° 1

#### RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS GENERALES DEL EDUCADOR, POR SEXO EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

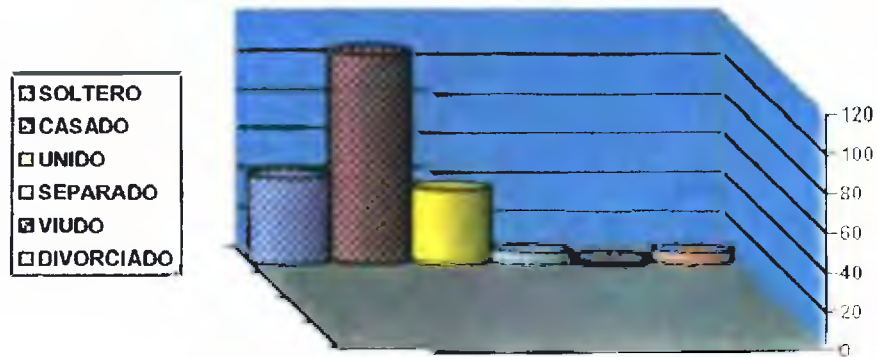
	n	%
Femenino	128	64
Masculino	72	36
TOTAL	200	100



## CUADRO N° 2

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS GENERALES DEL EDUCADOR, POR ESTADO CIVIL EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

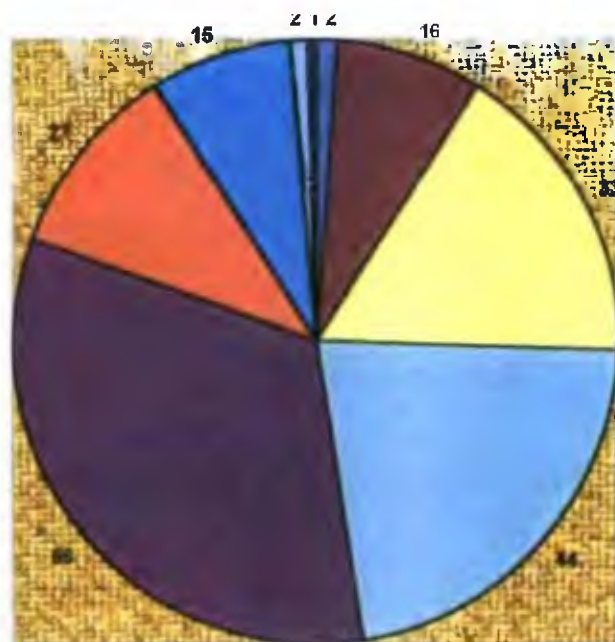
	n	%
Soltero	43	21.5
Casado	106	53
Unido	37	18.5
Separado	6	3
Viudo	2	1
Divorciado	6	3
TOTAL	200	100



### CUADRO N° 3

#### RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS GENERALES DEL EDUCADOR, POR EDAD EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

	n	%
De 21 a 25 años	2	1
De 26 a 30 años	16	8
De 31 a 35 años	33	16.5
De 36 a 40 años	44	22
De 41 a 45 años	66	33
De 46 a 50 años	21	10.5
De 51 a 55 años	15	7.5
De 56 a 60 años	2	1
De 61 y más años	1	0.5
TOTAL	200	100

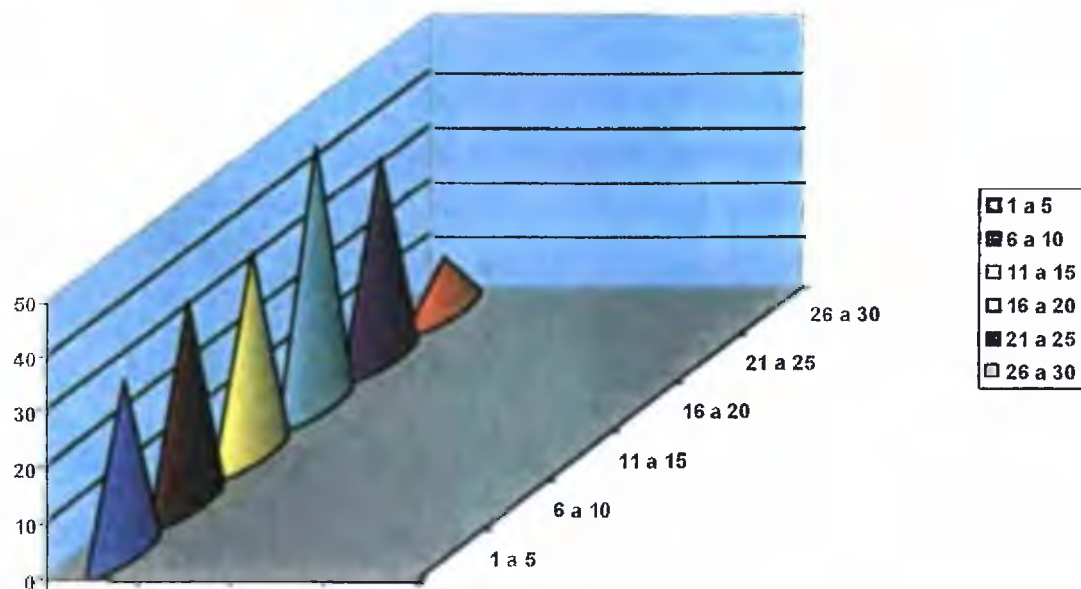


■ De 21 a 25 años
■ De 26 a 30 años
■ De 31 a 35 años
■ De 36 a 40 años
■ De 41 a 45 años
■ De 46 a 50 años
■ De 51 a 55 años
■ De 56 a 60 años
■ De 61 y más años

### CUADRO N° 4

## RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS GENERALES DEL EDUCADOR, POR AÑOS DE EXPERIENCIA EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

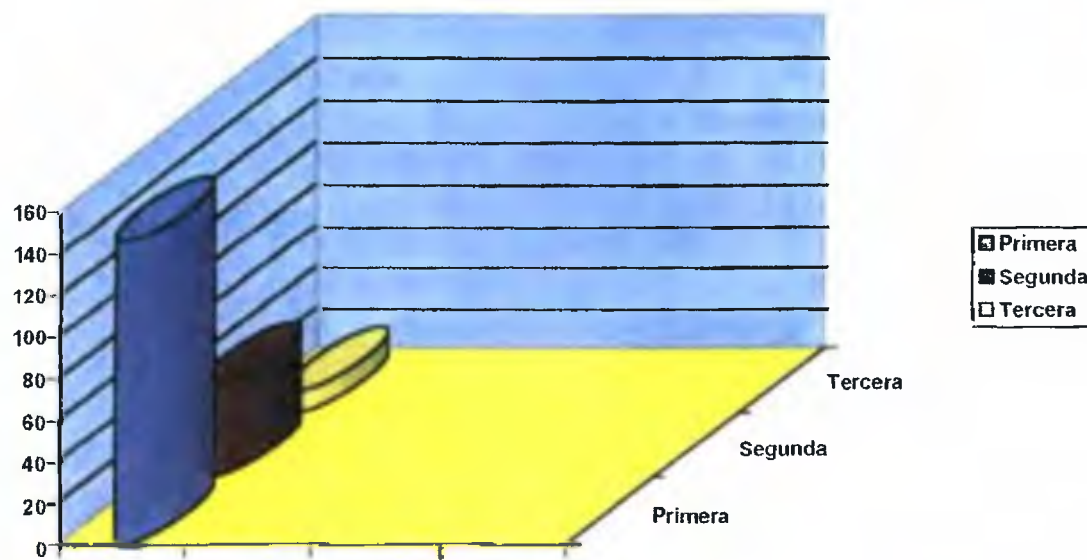
	n	%
1 a 5	31	15.5
6 a 10	37	18.5
11 a 15	37	18.5
16 a 20	48	24
21 a 25	37	18.5
26 a 30	10	5
TOTAL	200	100



### CUADRO N° 5

#### RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS GENERALES DEL EDUCADOR, POR CATEGORÍA EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

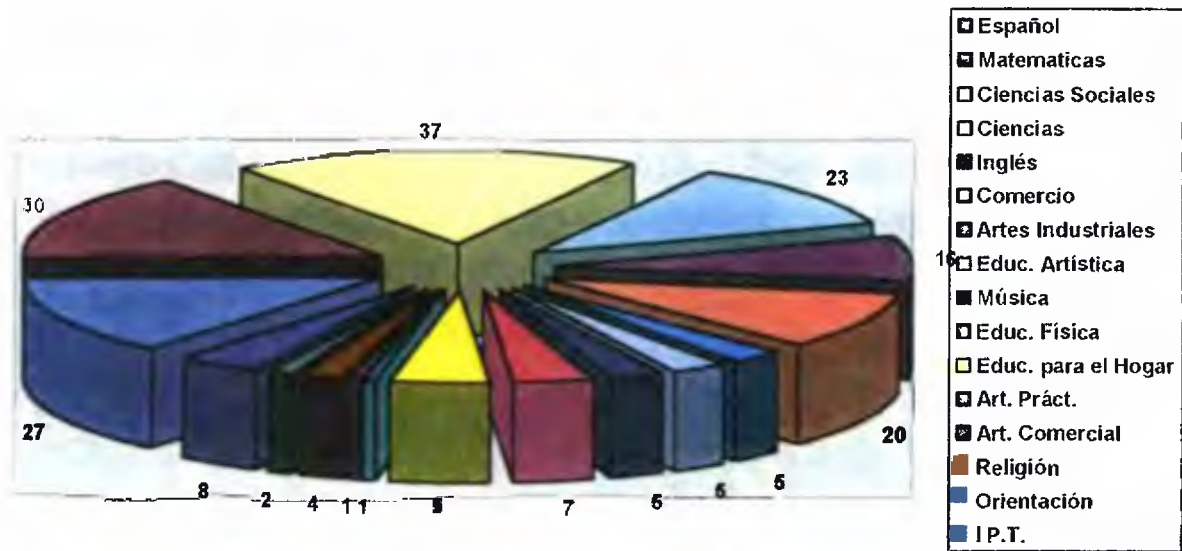
	n	%
Primera	146	73
Segunda	44	22
Tercera	10	5
TOTAL	200	100



CUADRO N° 6

RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS GENERALES  
DEL EDUCADOR, POR DEPARTAMENTO DE  
DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ,  
1998

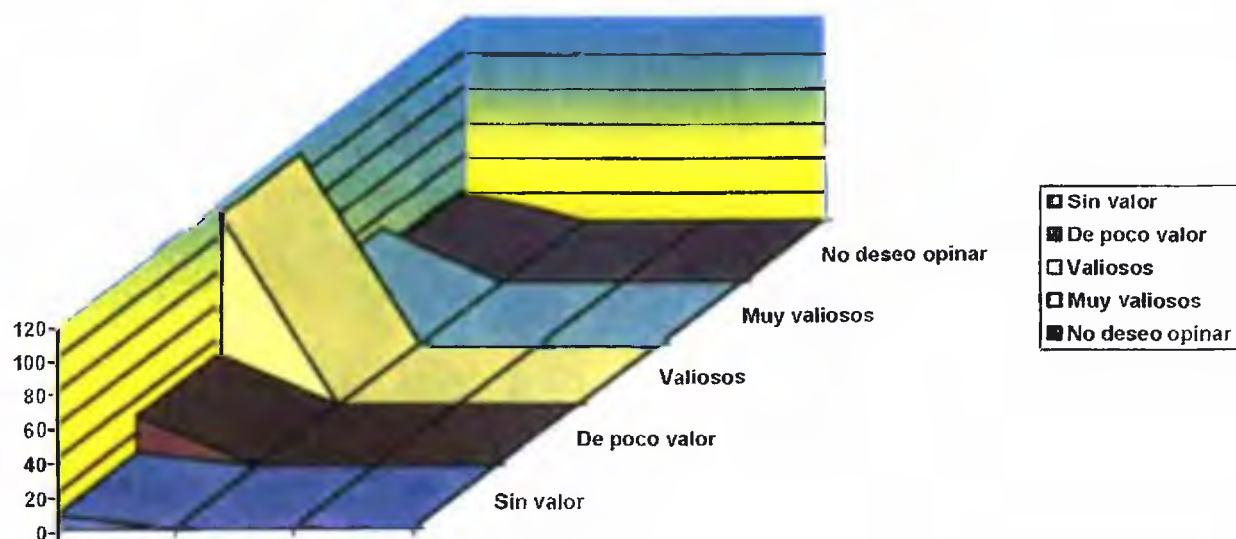
	N	%
Español	27	13.5
Matematicas	30	15
Ciencias Sociales	37	18.5
Ciencias	23	11.5
Inglés	16	8
Comercio	20	10
Artes Industriales	5	2.5
Educ. Artística	5	2.5
Música	5	2.5
Educ. Física	7	3.5
Educ. para el Hogar	9	4.5
Art. Práct.	1	0.5
Art. Comercial	1	0.5
Religión	4	2
Orientación	2	1
I.P.T.	8	4
TOTAL	200	100



## CUADRO N° 7

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS DE DESEMPEÑO DEL EDUCADOR, OPINION SOBRE LOS ASUNTOS TRATADOS POR DEPARTAMENTO EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

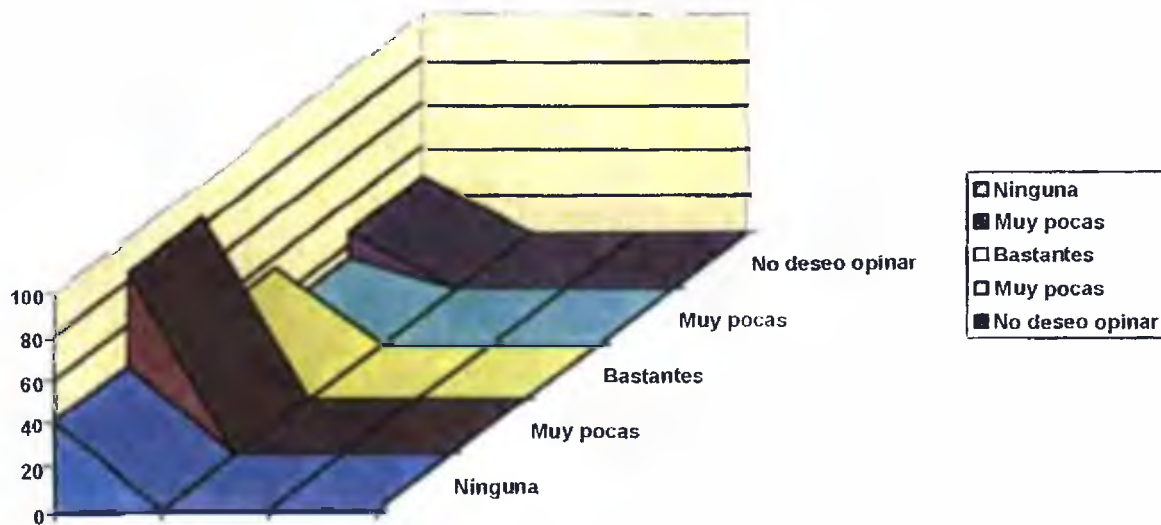
	N	%
Sin valor	8	4
De poco valor	30	15
Valiosos	113	56.5
Muy valiosos	32	16
No deseo opinar	17	8.5
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



## CUADRO N° 8

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL EDUCADOR, POR NOVEDADES PEDAGÓGICAS EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

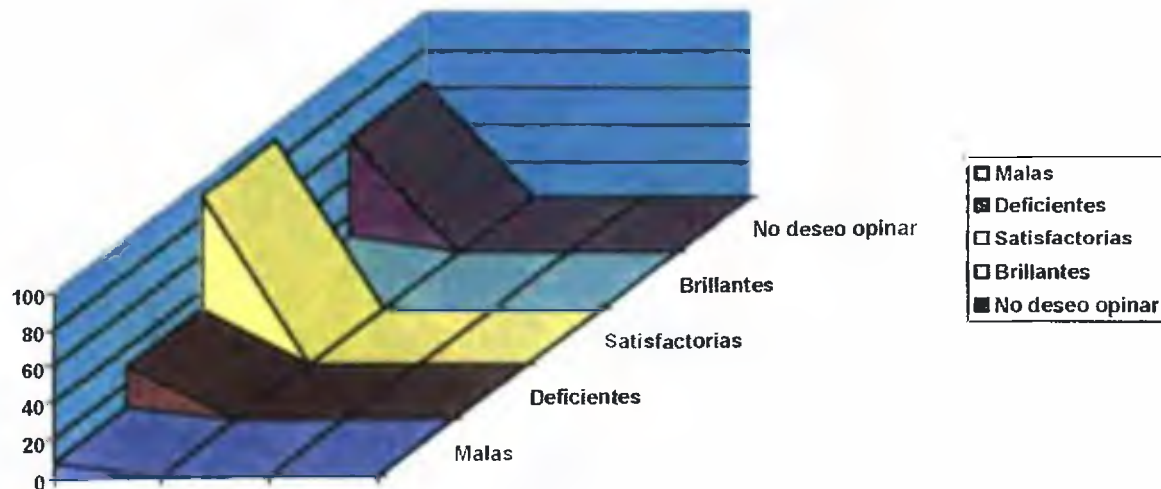
	n	%
Ninguna	41	20.5
Muy pocas	84	42
Bastantes	35	17.5
Muy pocas	14	7
No deseo opinar	26	13
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



CUADRO N° 9

RESULTADOS PORCENTUALES DEL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DEL EDUCADOR, POR INTERVENCIÓN DEL DIRECTOR EN JUNTAS EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

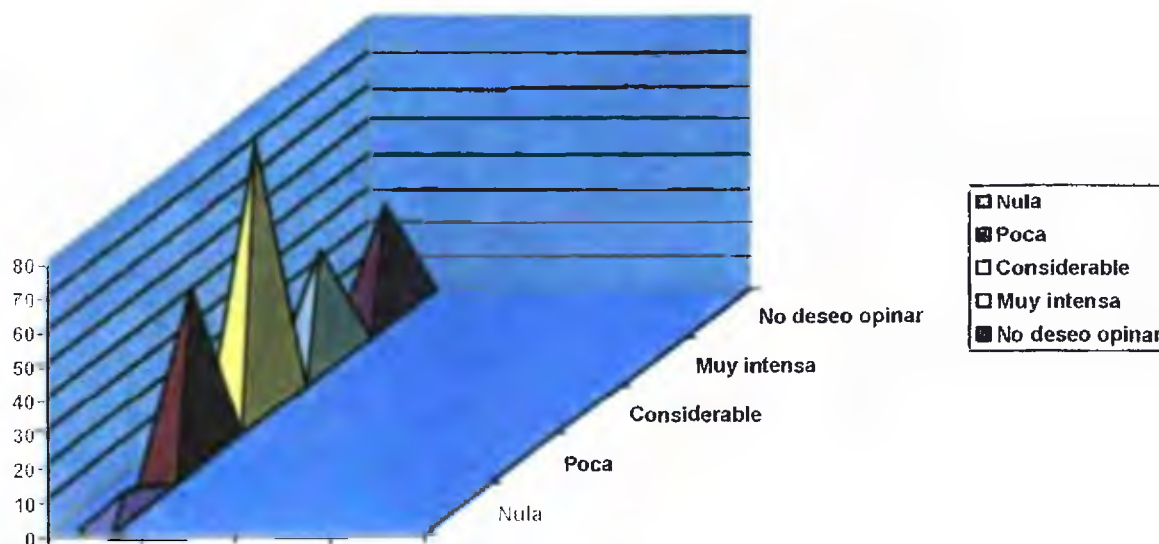
	n	%
Malas	7	3.5
Deficientes	30	15
Satisfactorias	92	46
Brillantes	9	4.5
No deseo opinar	62	31
TOTAL	200	100



## CUADRO N° 10

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS DE PARTICIPACIÓN DE COMPAÑEROS DEL EDUCADOR, POR REUNIONES DE DEPARTAMENTO EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

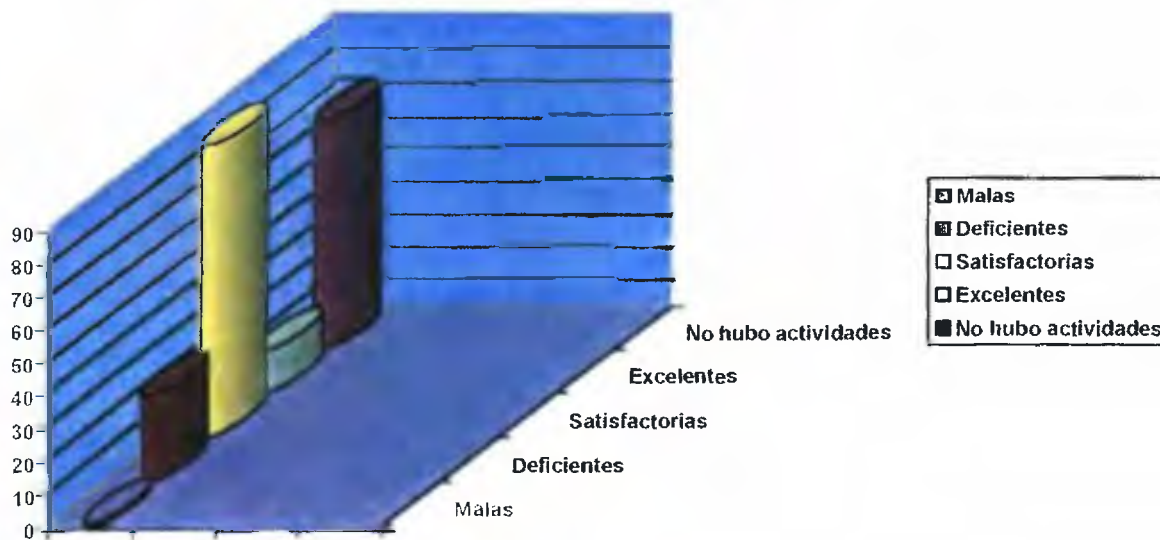
	n	%
Nula	5	2.5
Poca	51	25.5
Considerable	79	39.5
Muy intensa	33	16.5
No deseo opinar	32	16
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



## CUADRO N° 11

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS DE DESEMPEÑO ACADÉMICO DEPARTAMENTAL DEL EDUCADOR, POR CLASES DEMOSTRATIVAS EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

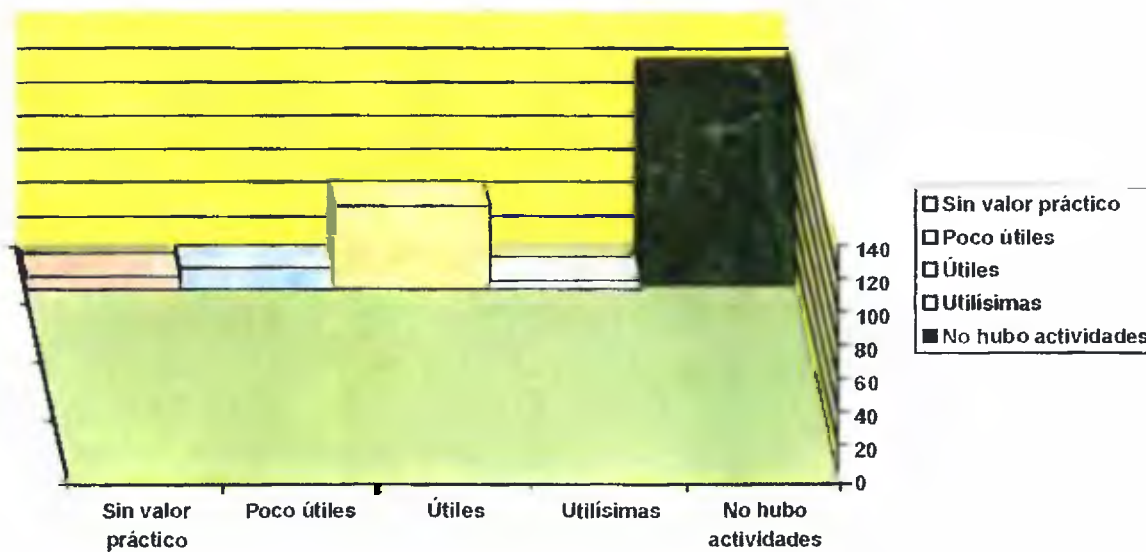
	n	%
Malas	1	0.5
Deficientes	26	13
Satisfactorias	90	45
Excelentes	13	6.5
No hubo actividades	70	35
TOTAL	200	100



## CUADRO N° 12

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LAS OPINIONES SOBRE CHARLAS Y DISERTACIONES AL EDUCADOR, POR DEPARTAMENTO EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

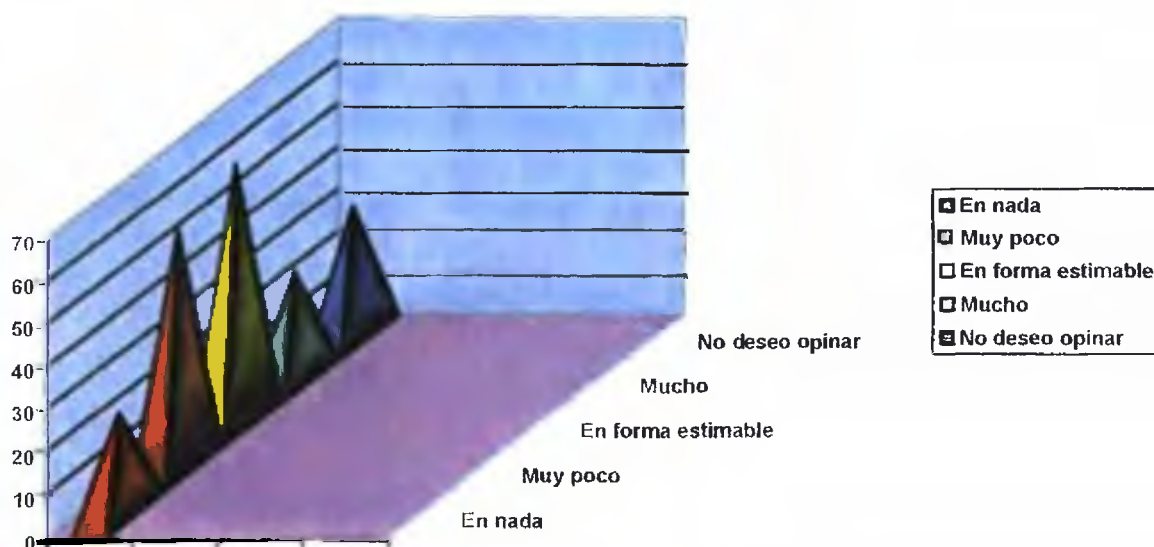
	n	%
Sin valor práctico	8	4
Poco útiles	13	6.5
Útiles	51	25.5
Utilísimas	6	3
No hubo actividades	122	61
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



### CUADRO N° 13

#### RESULTADOS PORCENTUALES DE LA OPINIÓN SOBRE MEJORAMIENTO PROFESIONAL COMO CONSECUENCIA DE LO APRENDIDO EN EL DEPARTAMENTO EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

	n	%
En nada	24	12
Muy poco	57	28.5
En forma estimable	62	31
Mucho	26	13
No deseo opinar	31	15.5
TOTAL	200	100



## CUADRO N° 14

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LA OPINIÓN DEL EDUCADOR SOBRE FUNCIONAMIENTO DEPARTAMENTAL EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

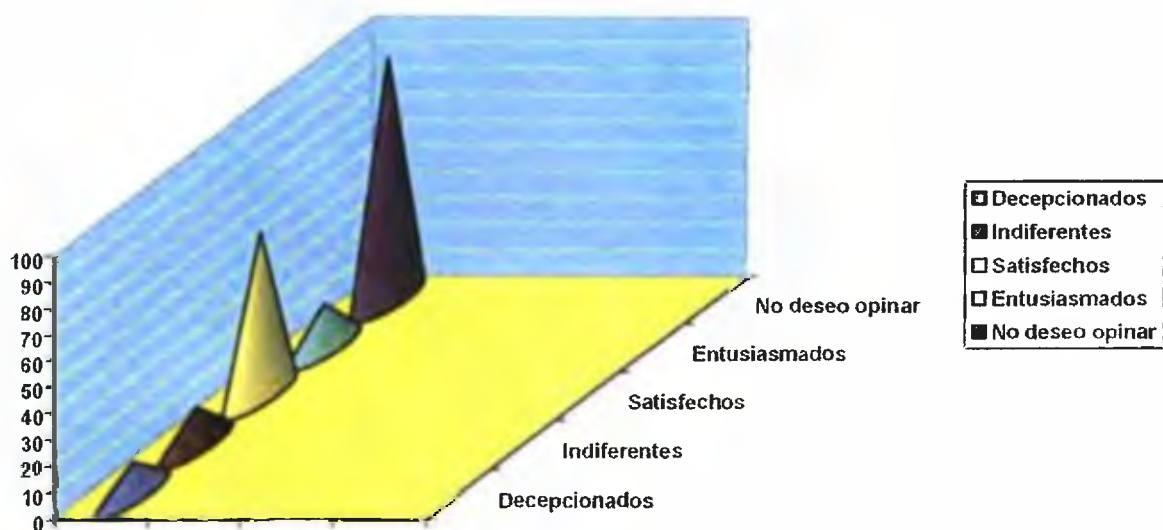
	n	%
Malo	2	1
Deficiente	23	12.5
Satisfactorio	122	61
Excelente	18	9
No deseo opinar	25	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



## CUADRO N° 15

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LA OPINIÓN SOBRE SENTIMIENTO DESPUÉS DE ASISTIR A LAS ACTIVIDADES DEPARTAMENTALES EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

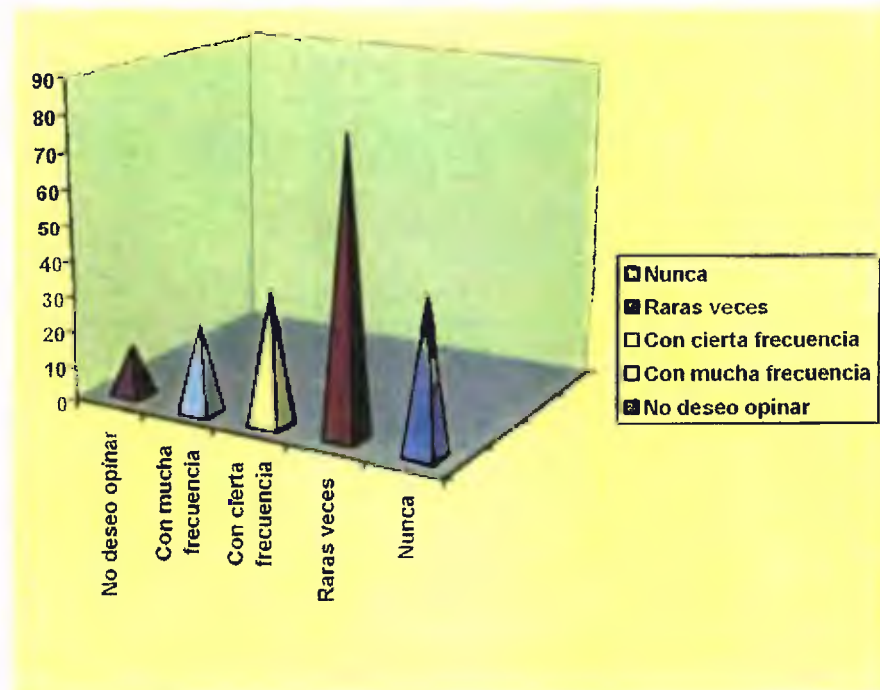
	n	%
Decepcionados	12	6
Indiferentes	14	7
Satisfechos	63	31.5
Entusiasmados	17	8.5
No deseo opinar	94	47
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



## CUADRO N° 16

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS SOBRE RECIBO DE CIRCULARES Y OFICIOS CON INDICADORES DIDÁCTICOS EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

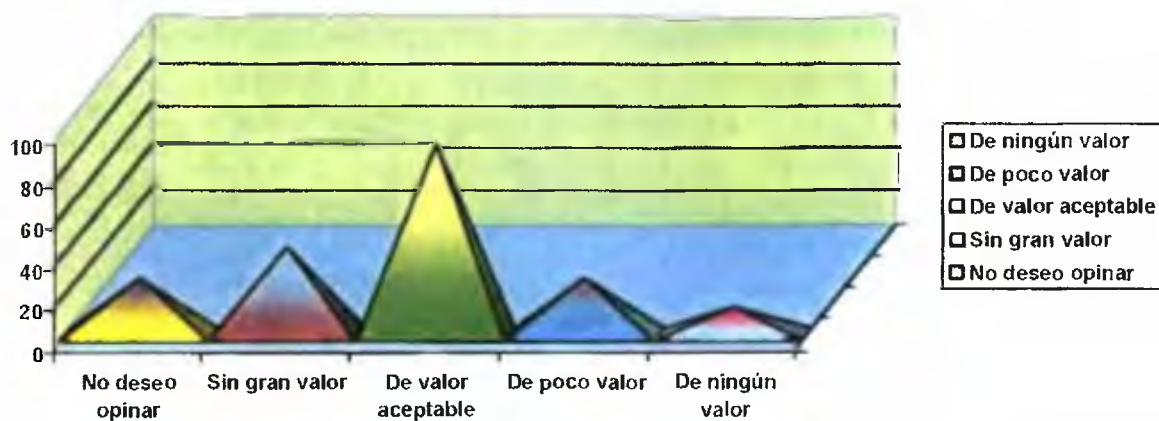
	n	%
Nunca	43	21.5
Raras veces	81	40.5
Con cierta frecuencia	37	18.5
Con mucha frecuencia	25	12.5
No deseo opinar	14	7
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



## CUADRO N° 17

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LA OPINIÓN SOBRE LAS GUÍAS DIDÁCTICAS RECIBIDAS POR DEPARTAMENTO EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

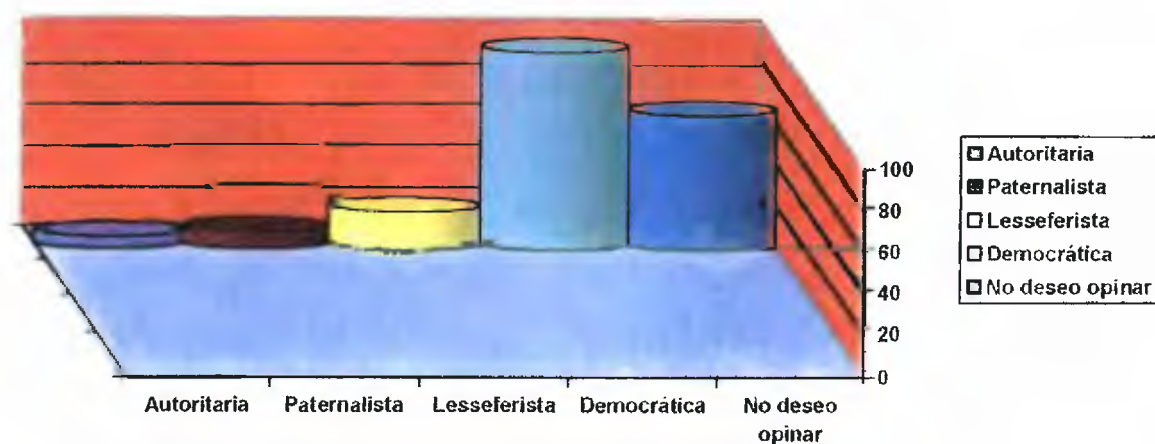
	n	%
De ningún valor	13	6.5
De poco valor	27	13.5
De valor aceptable	91	45.5
Sin gran valor	42	21
No deseo opinar	27	13.5
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



### CUADRO N° 18

RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS SOBRE LA FORMA COMO SE DESEMPEÑA EL DEPARTAMENTO, POR PARTE DE LA COORDINACIÓN DEL EDUCADOR, EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

	n	%
Autoritaria	7	3.5
Paternalista	8	4
Lesseferista	20	10
Democrática	98	49
No deseo opinar	67	33.5
TOTAL	200	100



## CUADRO N° 19

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS SOBRE OPINIÓN DE LAS CRÍTICAS AL EDUCADOR, POR PARTE DEL COORDINADOR DEPARTAMENTAL EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

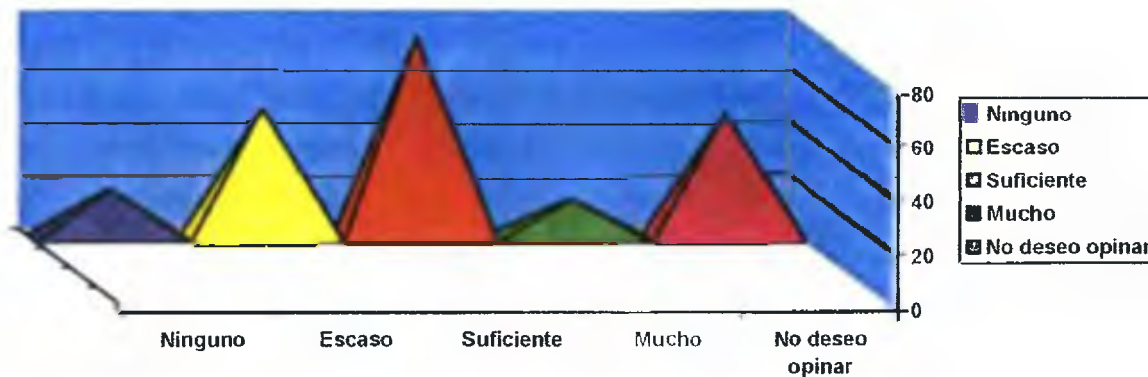
	n	%
Falsas	3	1.5
Poco exactas	5	2.5
Aceptables	89	44.5
Muy exactas	18	9
No deseo opinar	85	42.5
TOTAL	200	100



CUADRO N° 20

RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS DEL INTERÉS  
CON QUE EL DIRECTOR Y EL COORDINADOR HAN  
EXAMINADO EL TRABAJO EN DOCENTES EN EJERCICIO DE  
LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

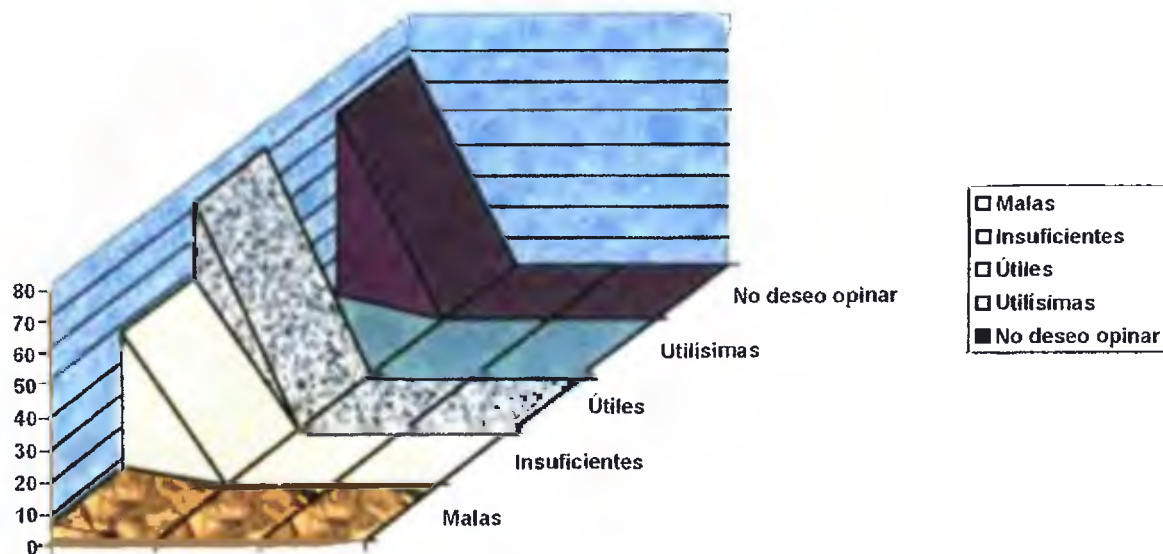
	n	%
Ninguno	18	9
Escaso	48	24
Suficiente	74	37
Mucho	14	7
No deseo opinar	46	23
TOTAL	200	100



## CUADRO N° 21

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LA OPINIÓN SOBRE INFORMACIONES DEL CONTENIDO O INTERPRETACIÓN DEL PROGRAMA EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

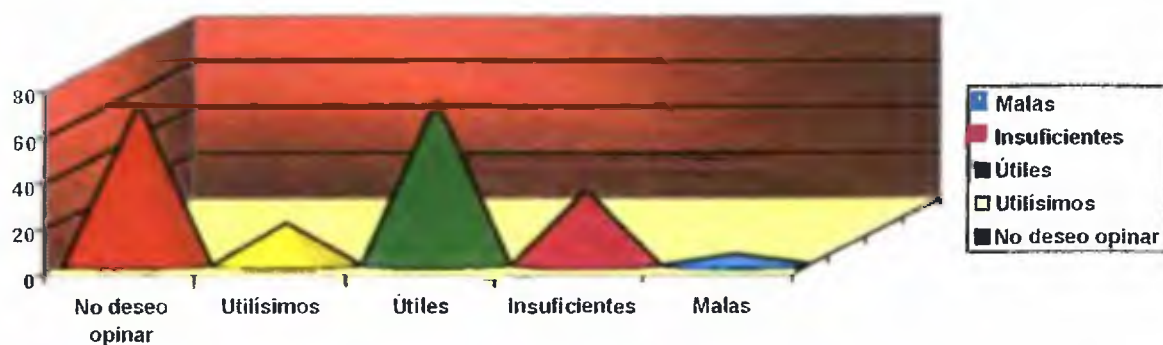
	N	%
Malas	6	3
Insuficientes	48	24
Útiles	72	36
Utilísimas	8	4
No deseo opinar	66	33
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



## CUADRO N° 22

### RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS GENERALES DADOS POR SUPERIORES ACADÉMICOS SOBRE CONSTRUCCIÓN Y USO DE PRUEBAS EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

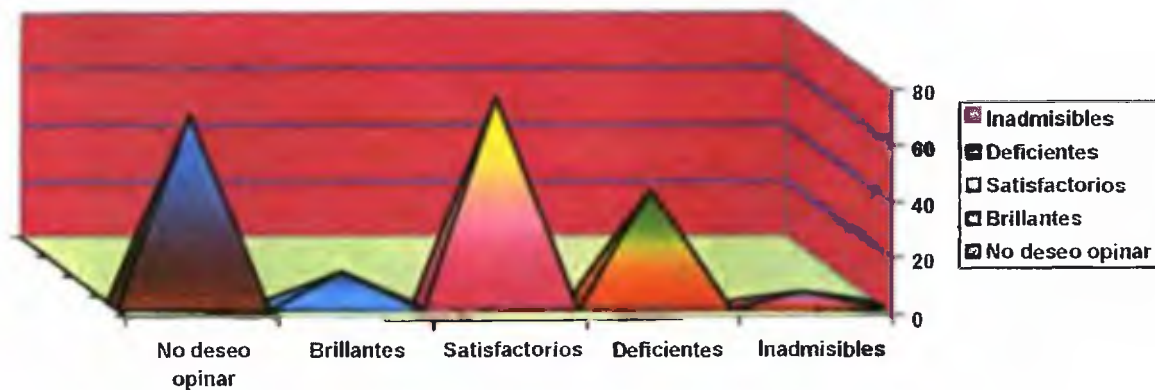
	n	%
Malas	5	2.5
Insuficientes	33	16.5
Útiles	72	36
Utilísimos	19	9.5
No deseo opinar	71	35.5
TOTAL	200	100



### CUADRO N° 23

## RESULTADOS PORCENTUALES DE LOS DATOS SOBRE INFORMACIÓN DE LOS FINES, OBJETIVOS Y OTROS PROBLEMAS TEÓRICOS DE LA EDUCACIÓN EN DOCENTES EN EJERCICIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, 1998

	n	%
Inadmisibles	5	2.5
Deficientes	41	20.5
Satisfactorios	74	37
Brillantes	12	6
No deseo opinar	68	34
TOTAL	200	100



**ANEXO No. 2**

**LA QUINTA DISCIPLINA,**  
**SEGUN PETER M SENGE**

**MANAGEMENT**  
*y Organización*

**PETER M. SENGE**

# La Quinta Disciplina

El arte y la práctica  
de la organización  
abierta  
al aprendizaje.

**GRANICA/VERGARA**

### DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACION INTELIGENTE

En una fría y clara mañana de diciembre de 1903, en Kitty Hawk, Carolina del Norte, la frágil aeronave de Wilbur y Orville Wright demostró que era posible volar con máquinas de motor. Así se inventó el aeroplano, pero pasaron más de treinta años hasta que la aviación comercial pudiera servir al público en general.

Los ingenieros dicen que se ha "inventado" una idea nueva cuando se demuestra que funciona en el laboratorio. La idea se transforma en "innovación" sólo cuando se puede reproducir sin contratiempos, en gran escala y a costes prácticos. Si la idea tiene suficiente importancia — como en el caso del teléfono, el ordenador digital o el avión comercial—, se denomina "innovación básica" y crea una industria nueva o transforma la industria existente. Según estos términos, las organizaciones inteligentes ya se han inventado pero aún no se han innovado.

En ingeniería, cuando una idea pasa de la invención a la innovación, confluyen diversas "tecnologías de componentes". Estos componentes, nacidos de desarrollos aislados en diversas áreas de investigación, configuran gradualmente un "conjunto de tecnologías que son fundamentales para el mutuo éxito. Mientras no se forme este conjunto, la idea, aunque posible en el laboratorio, no alcanza su potencial en la práctica".<sup>2</sup>

Los hermanos Wright demostraron que el vuelo con motor era posible, pero el DC-3 de McDonnell Douglas, introducido en 1935, inauguró la era del viaje aéreo comercial. El DC-3 fue el primer avión que se mantenía no sólo aerodinámica sino económicamente. En ese interín de treinta años (un periodo típico para la incubación de innovaciones básicas), habían fracasado muchísimos experimentos con el vuelo comercial. Como los primeros experimentos con las orga-

<sup>2</sup> Agradezco a mi colega Alan Graham del MIT la idea de que la innovación básica se produce a través de la integración de diversas tecnologías en un conjunto nuevo. Véase A. K. Graham, "Software Design: Breaking the Bottleneck", *IEEE Spectrum* (marzo 1982): 43-50; A. K. Graham y P. Senge, "A Long-Wave Hypothesis of Innovation", *Technological Forecasting and Social Change* (1980): 283-311.

nizaciones inteligentes, los primeros aviones no eran confiables ni tenían un coste efectivo en la escala apropiada.

El DC-3, por primera vez, eslabonó cinco tecnologías de componentes decisivas para formar un conjunto de éxito. Se trataba de la hélice de inclinación variable, el tren de aterrizaje retráctil, un tipo de construcción ligera llamada monocoque ("monocaparazón"), el motor radial enfriado por aire y los alerones. El DC-3 necesitaba las cinco: cuatro no eran suficientes. Un año antes se había introducido el Boeing 247, que incluía todo esto salvo los alerones. La falta de alerones volvía al Boeing inestable durante el despegue y el aterrizaje, y los ingenieros tuvieron que reducir el tamaño del motor.

En la actualidad, cinco nuevas "tecnologías de componentes" convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

### **Pensamiento sistémico**

Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual.

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos

## 16 LA QUINTA DISCIPLINA

nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.

Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva; experimentos realizados con niños demuestran que ellos aprenden rápidamente el pensamiento sistémico.

### **Dominio personal**

Dominio puede sugerir la dominación de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad. Un maestro artesano domina la alfarería o el tejido, pero no "ejerce dominación" sobre estas actividades. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su crecimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Las raíces de esta disciplina se nutren de tradiciones espirituales de Oriente y Occidente, así como de tradiciones seculares.

Asombrosamente, sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos. "Las personas ingresan en los negocios como individuos brillantes, cultos y entusiastas, rebosantes de energías y deseos de introducir cambios — dice Bill O'Brien, de Hanover Insurance—. Cuando llegan a los treinta años, algunos se concentran sólo en su propia promoción y los demás reservan su tiempo para hacer lo que les interesa en el fin de semana. Pierden el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera. Aprovechamos muy poco de sus energías y casi nada de su espíritu."

Muy pocos adultos se afanan por desarrollar rigurosamente su dominio personal. Cuando preguntamos a los

adultos que quieren de la vida, la mayoría habla primero de aquello que querían quitarse de encima: "Ojalá mi suegra se mudara a otra parte", "Ojalá se me fuera esta molestia de la espalda". La disciplina del dominio personal, en cambio, comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones.

Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.

### **Modelos mentales**

Los "modelos mentales" son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta. Por ejemplo, notamos que una compañera del trabajo se viste con elegancia, y nos decimos: "Ella es típica de un club campestre". Si vistiera con desaliño, diríamos: "No le importa lo que piensan los demás". Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.

Royal Dutch/Shell, una de las primeras organizaciones grandes que comprendió las ventajas de acelerar el aprendizaje organizacional, llegó a reparar en la profunda influencia de los modelos mentales ocultos, sobre todo los compartidos por gran cantidad de personas. El extraordinario éxito administrativo de Shell durante los drásticos cambios en el imprevisible mundo petrolero de los años 70 y 80 se debió en gran medida a que aprendió a revelar y desafiar los modelos mentales de los directivos. (A principios de los 70 Shell era la más débil de las siete grandes compañías petroleras; a fines de los 80 era la más fuerte.) El retirado Arie de Geus, ex coordinador de Planificación de Grupo de Shell, declara que la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del "aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifi-

can modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores. Por esta razón, pensamos que la planificación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional".<sup>3</sup>

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

### **Construcción de una visión compartida**

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. IBM tenía "servicio"; Polaroid tenía fotografía instantánea; Ford tenía transporte público para las masas; Apple tenía informática para las masas. Aunque muy diferentes en especie y contenido, estas organizaciones lograron unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común.

Cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar "formulación de visión"), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporariamente. Pero, dada la opción, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que faltaba era una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un "recetario", sino un conjunto de principios y prácticas rectoras.

<sup>3</sup> Arte de Geus, "Planning as Learning", *Harvard Business Review* (marzo/abril 1988): 70-74.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

### **Aprendizaje en equipo**

¿Cómo puede un equipo de *managers* talentosos con un cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63? La disciplina del aprendizaje en equipo aborda esta paradoja. Sabemos que los equipos pueden aprender: en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aun en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto". Para los griegos, *dialogos* significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente. Es interesante señalar que la práctica del diálogo se ha preservado en muchas culturas "primitivas", tales como las del indio norteamericano, pero se ha perdido totalmente en la sociedad moderna. Hoy se están redescubriendo los principios y la práctica del diálogo, y se procura integrarlos a un contexto contemporáneo. (Diálogo difiere de "discusión", que tiene las mismas raíces que "percusión" y "concusión", y literalmente consiste en un "peloteo" de ideas en una competencia donde el ganador se queda con todo.)

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

## 20 LA QUINTA DISCIPLINA

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde "la llanta muere de el camino": si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

Si la organización inteligente fuera una innovación en ingeniería, como el aeroplano o el ordenador personal, los componentes se denominarían "tecnologías". Para una innovación en conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas. Por "disciplina" no aludo a un "orden impuesto" o un "medio de castigo", sino un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Al igual que en cualquier disciplina, desde la ejecución del piano hasta la ingeniería eléctrica, algunas personas tienen un "don" innato, pero con la práctica cualquiera puede desarrollar un grado de habilidad.

La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. "Nunca se llega": uno se pasa la vida dominando disciplinas. Nunca se puede decir: "Somos una organización inteligente", así como nadie puede decir: "Soy una persona culta". Cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra ignorancia. Una empresa no puede ser "excelente", en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente; siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje, al borde de ser mejor o peor.

No es novedad que las organizaciones se puedan beneficiar merced a las disciplinas. A fin de cuentas, las disciplinas de administración — tales como la contabilidad — existen desde hace tiempo. Pero las cinco disciplinas de aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales de la administración por ser "personales". Cada cual se relaciona con nuestro modo de pensar, con lo que queremos y con nuestra manera de interactuar y aprender mutuamente. En este sentido, se parecen más a las disciplinas artísticas que a las disciplinas administrativas tradicionales. Más aún, aunque la contabilidad es buena para "contar el puntaje", nunca hemos abordado las tareas más sutiles de construir organizaciones, de realzar su aptitud para la innovación y la creativi-

dad, de modelar la estrategia y diseñar políticas y estructuras mediante la asimilación de disciplinas nuevas. Por ello las grandes organizaciones son a menudo fugaces: disfrutan su momento bajo el sol y luego se repliegan en silencio hacia las filas de los mediocres.

Practicar una disciplina es diferente de emular un "modelo". A menudo las innovaciones en administración se describen haciendo referencia a las "mejores prácticas" de las llamadas empresas líderes. Aunque estas descripciones son interesantes, causan más daños que beneficios y generan una copia fragmentaria y el afán de alcanzar a los demás. No creo que las grandes organizaciones se construyan mediante el intento de emular a otras, así como la grandeza individual no se logra tratando de copiar a otra "gran persona".

Cuando las cinco tecnologías convergieron para crear el DC-3, nació la industria de las líneas aéreas comerciales. Pero el DC-3 no fue el final del proceso, sino el precursor de una nueva industria. Análogamente, cuando las cinco disciplinas que componen el aprendizaje hayan confluído, no crearán la organización inteligente, sino una nueva oleada de experimentación y progreso.

## LA QUINTA DISCIPLINA

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos.

Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para

## 22 LA QUINTA DISCIPLINA

llegar allá. Esta es una de las razones por las cuales muchas firmas que en los últimos años se han entusiasmado con las "visiones", descubren que éstas no bastan para modificar la suerte de una empresa. Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido. Si predomina el pensamiento asistémico, no se satisface la primera condición para el cultivo de una visión: la creencia genuina de que en el futuro podremos concretar nuestra visión. Aunque declamemos que podemos alcanzar nuestra visión (la mayoría de los directivos norteamericanos están condicionados para profesar esta creencia), nuestra visión tácita de la realidad actual como un conjunto de condiciones creadas por los demás nos traiciona.

Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida allenta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal allenta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo ("alguien/algo está creando mis problemas") que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica.

Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor "externo" causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla. Como dijo Arquímedes, "Dadme una palanca y moveré el mundo".

### **METANOIA. UN CAMBIO DE ENFOQUE**

Cuando preguntamos a la gente qué se siente al formar parte de un gran equipo, nos llama la atención el peso que se atribuye a esa experiencia. Las personas se sienten parte de algo mayor que sí mismas, tienen la sensación de estar conectadas, de ser generativas. Para muchas personas, la experiencia de formar parte de grandes equipos sobresale como un periodo singular y plenamente vivido. Algunas pasan el resto de sus vidas buscando maneras de recobrar ese espíritu.

En la cultura occidental, la palabra más precisa para describir lo que sucede en una organización inteligente, una organización que aprende, es un vocablo que no ha gozado de gran difusión en los últimos cien años. Es una palabra que empleamos desde hace diez años en nuestra tarea con organizaciones, aunque siempre aconsejamos no usarla abusivamente en público. La palabra es "metanoia", y se puede traducir por desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra. Tiene una rica historia. Para los griegos, significaba un desplazamiento o cambio fundamental; más literalmente, trascendencia (meta, por encima o más allá, como en "metafísica") de la mente (noia, de la raíz nous, "de la mente"). En la tradición cristiana temprana (gnóstica), cobró el sentido específico de despertar la intuición compartida y conocimiento directo de lo más elevado, de Dios. "Metanoia" era quizás el término clave de los cristianos primitivos como Juan Bautista. En el corpus católico, la palabra metanoia se tradujo eventualmente como "arrepentimiento".

Captar el significado de "metanoia" es captar el significado más profundo de "aprendizaje", pues el aprendizaje también supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental. El problema de hablar de "organizaciones que aprenden" es que "aprendizaje" ha perdido su significado central en el uso contemporáneo. La mayoría de la gente pone ojos vidriosos cuando se habla de "aprendizaje" u "organizaciones que aprenden". Es natural, pues en el uso cotidiano aprendizaje ha pasado a ser sinónimo de "absorción de información". "Si, en el curso de ayer aprendí todo sobre ese tema." Sin embargo, la absorción de información dista de constituir el verda-

## 24 LA QUINTA DISCIPLINA

dero aprendizaje. Sería descabellado decir: "Ayer lei un gran libro sobre ciclismo. Ahora he aprendido cómo es".

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. Dentro de cada uno de nosotros hay un hambre profunda por esta clase de aprendizaje. Como dice Bill O'Brien, de Hanover Insurance, para los seres humanos es "tan fundamental como el impulso sexual".

Este es pues el significado básico de "organización inteligente", una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización, no basta con sobrevivir. El "aprendizaje para la supervivencia", lo que a menudo se llama "aprendizaje adaptativo" es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el "aprendizaje adaptativo" con el "aprendizaje generativo", un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.

Audaces pioneros señalan el camino, pero gran parte de este territorio aún permanece inexplorado. Espero que este libro contribuya a acelerar la exploración.

### LLEVANDO LAS IDEAS A LA PRACTICA

La invención de las cinco disciplinas mencionadas en este libro no es mérito mío. En esas cinco disciplinas decantan los experimentos, investigaciones, textos e inventos de cientos de personas. Pero he trabajado en esas disciplinas durante años, refinando ideas sobre ellas, colaborando en investigaciones, introduciéndolas en organizaciones de todo el mundo.

Cuando ingresé en la escuela de graduados del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) en 1970, ya estaba convencido de que la mayoría de los problemas que enfrenta la humanidad se relacionan con nuestra ineptitud para comprender y manejar los sistemas cada vez más complejos de

nuestro mundo. Los hechos no han alterado esta convicción. En la actualidad, la carrera armamentista, la crisis ecológica, el tráfico internacional de drogas, el estancamiento del Tercer Mundo y los persistentes problemas del presupuesto y la balanza comercial de los Estados Unidos dan testimonio de un mundo donde los problemas son cada vez más complejos e interconectados. Desde mi comienzo en el MIT, me atrajo el trabajo de Jay Forrester, un pionero de la informática que había cambiado de especialidad para desarrollar lo que él denominaba "dinámica de sistemas". Jay sostenía que las causas de muchos urgentes problemas públicos, desde la decadencia urbana hasta la amenaza ecológica global, residían en las mismas políticas bien intencionadas que procuraban resolverlos. Estos problemas eran en realidad "sistemas" que tentaban a los funcionarios a actuar sobre los síntomas, no sobre las causas subyacentes, lo cual producía beneficios a corto plazo y perjuicios a largo plazo, y alentaba la necesidad de nuevas intervenciones sobre los síntomas.

Cuando inicié mi tesis doctoral, tenía escaso interés por la administración de empresas. Creía que las soluciones a los grandes problemas se encontraban en el sector público. Pero empecé a conocer a directivos que visitaban a nuestro grupo del MIT para aprender acerca del pensamiento sistémico. Se trataba de personas lúcidas, conscientes de las deficiencias de los métodos de administración predominantes. Se proponían construir nuevos tipos de organización: organizaciones descentralizadas y no jerárquicas, consagradas no sólo al éxito sino al bienestar y el crecimiento de los empleados. Algunos habían modelado una filosofía empresarial radical, basada en valores de libertad y responsabilidad. Otros habían desarrollado organizaciones innovadoras. Todos compartían una entusiasta capacidad para la innovación que estaba ausente en el sector público. Gradualmente comprendí por qué el mundo de los negocios es el centro de la innovación en una sociedad abierta. A pesar de lo que se haya pensado en el pasado sobre la mentalidad empresarial, la empresa tiene una libertad de experimentación que falta en el sector público y a menudo en las organizaciones sin fines de lucro. También tiene ciertas pautas definitorias, de modo que los experimentos se pueden evaluar — al menos en principio — según criterios objetivos.

¿Por qué se interesaban en el pensamiento sistémico? A menudo, los experimentos organizacionales más audaces trastabillaban. La autonomía local generaba decisiones que resultaban calamitosas para el conjunto de la organización. Los ejercicios de "construcción de equipos" enviaban a los colegas a navegar juntos en balsa, pero cuando regresaban a casa aún tenían profundas desavenencias acerca de problemas empresariales. Las compañías afrontaban las crisis con aplomo, pero perdían toda inspiración apenas mejoraban los negocios. Ciertas organizaciones que comenzaban como éxitos resonantes, con las mejores intenciones hacia clientes y empleados, caían en espirales descendientes que empeoraban cuanto más se procuraba subsanarlas.

Entonces todos creíamos que las herramientas del pensamiento sistémico podían introducir modificaciones en esas compañías. En mi labor con diversas empresas, llegué a comprender por qué el pensamiento sistémico no bastaba. Se requería un nuevo tipo de administrador para aprovecharlo al máximo. En esa época, a mediados de los años 70, estaban surgiendo nociones acerca de cómo debía ser ese nuevo administrador, pero aún no habían cristalizado. Están cristalizando ahora, con líderes de nuestro grupo del MIT: William O'Brien de Hanover Insurance; Edward Simon de Herman Miller, y Ray Stata, ejecutivo de Analog Devices. Estos tres hombres trabajan en compañías innovadoras e influyentes. Los tres han participado durante varios años en nuestro programa de investigación, junto con directivos de Apple, Ford, Polaroid, Royal Dutch/Shell y Trammel Crow.

Durante once años participé también en el desarrollo y la dirección de los talleres de Liderazgo y Dominio de Innovation Associates, que han iniciado a gentes de diversas actividades en las ideas sobre la quinta disciplina que surgieron de nuestra tarea en el MIT, combinadas con las innovadoras tareas de Innovation Associates en materia de visión compartida y dominio personal. Han asistido más de cuatro mil managers. Comenzamos con un énfasis en los directivos, pero pronto descubrimos que las disciplinas básicas como el pensamiento sistémico, el dominio personal y la visión compartida eran relevantes para profesores, administradores públicos, funcionarios del gobierno, estudiantes y padres. Todos ocupaban importantes puestos de liderazgo. Todos per-

tenecian a "organizaciones" que aún contaban con un potencial no explotado para crear su futuro. Todos entendían que para explotar ese potencial debían desarrollar su propia capacidad, es decir, aprender.

Este libro, pues, es para las personas que desean aprender, especialmente para quienes se interesan en el arte y la práctica del aprendizaje colectivo.

Si son directivos, este libro les ayudará a identificar las prácticas, aptitudes y disciplinas específicas que pueden transformar la construcción de organizaciones inteligentes en un arte menos esotérico (sin que deje de ser un arte).

Si son padres, este libro les ayudará a dejar que nuestros hijos sean nuestros maestros, así como nosotros los de ellos, pues ellos tienen mucho que enseñarnos acerca del aprendizaje como modo de vida.

Si son ciudadanos, el diálogo acerca de los problemas de aprendizaje de las organizaciones contemporáneas y de lo que se requiere para superarlos revela algunas herramientas que ayudarán a las comunidades y las sociedades a aprender mejor.

## ANEXO No. 3

### RESUMEN DE LAS DOS ENCUESTAS DE OPINIONES

- Directores de Colegios
- Docentes

RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA DIRECTORES,  
COLEGIOS DE EDUCACION MEDIA DE LA CIUDAD  
DE PANAMA.

1. SEXO; el 60 % son de sexo femenino y el 40 % del sexo masculino.
2. EDAD DE LOS DIRECTORES DE LOS COLEGIOS:  
30 % tienen de 41 a 50 años  
70 % tienen más de 50 años de edad.
3. AÑOS DE EXPERIENCIA:  
50 % tienen de 1 a 5 años.  
40 % tienen de 5 a 10 años.  
10 % más de 10 años.
4. ESTADO CIVIL DE LOS DIRECTORES:  
60 % están casados.  
20 % están divorciados.  
10 % están solteros  
10 % están unidos, solamente.
5. SUELDO MENSUAL BRUTO:  
10 % tiene un salario entre \$ 801.00 y \$ 900.00  
90 % devenga un salario mayor a los \$ 900.00.
6. ¿Están informados los Departamentos Académicos y los profesores de aquellos objetivos (fines y objetivos concretos) que los pueden afectar en la docencia?  
70 % SI. 10 % NO. 10 % leen y ponen en práctica estos objetivos.  
10 % no les dan ningún valor, siguen un texto.  
!! Recibió Ud.
7. ¿Sugerencias o iniciativas para mejoramiento del trabajo de los profesores, en los dos bimestres anteriores?  
60 % SI. 30 % NO. 10 % contribuciones muy esporádicas.
- 8.- ¿Ha observado Ud. que la mayoría de los profesores utilizan técnicas y métodos, en sus clases, que suponen la participación activa de los estudiantes?  
50 % SI. 50 % NO.
9. ¿Aplican, la mayoría de los profesores y consejeros, técnicas de estudio adecuadas a sus materias de estudio?  
40 % SI. 50 % NO. 10 % algunos docentes.
10. ¿Tienen, por consenso, los profesores criterios para evaluar procesos y resultados del esfuerzo estudiantil, en virtud de los objetivos de instrucción?  
30 % SI. 40 % NO. 30 % supervisión muy limitada.
11. ¿Existen en el colegio programas de orientación didáctica para mejorar el desempeño de los profesores?  
60 % SI. 40 % dijo que NO.
12. ¿Se siente Ud. satisfecho (a) con la difusión y aplicación del Reglamento del Colegio, por parte de profesores y profesores consejeros?  
30 % SI. 60 % NO. 10 % Reglamento en proceso.

Encuesta para Directores (Cont.)

13. ¿Recibe Ud. sugerencias y preguntas de parte de Departamentos, y de los profesores en particular, sobre la necesidad de capacitación docente?  
80 % SI. 20 % NO.
14. ¿Existe en el colegio algún proyecto educativo y/o un proyecto de supervisión que sirva de guía para la culminación exitosa del Año Escolar?  
20 % SI. 60 % NO. 20 % ruido, y nada concreto.
15. ¿Resuelven los profesores y/o Departamentos Académicos los problemas educativos por sí mismos, sin acudir a la Dirección del Plantel?  
30 % SI. 50 % NO. 20 % falta trabajo en equipo.
16. ¿Ha observado Ud. que los Supervisores Provinciales o Nacionales cuando visitan a los profesores lo hacen en sus Áreas de trabajo y/o participan con los docentes en actividades académicas?  
10 % SI, pero una vez al año. 80 % NO. 10 % No tienen información.
17. ¿Cree Ud. que el Personal Docente y Administrativo de su Colegio tiene un marco conceptual que le permite reflexionar, aclarar y mejorar continuamente la imagen interna del plantel?  
50 % SI. 40 % dijo que NO. 10 % como equipo NO, pero individualmente SI.
18. ¿Utilizan, a nivel Departamental y a nivel individual, recursos y materiales didácticos existentes en el colegio?  
70 % dijo que SI. 20 % dijo que NO. 10 % escasa supervisión de este asunto.
19. ¿Están los padres de familia informados de los objetivos, de aspectos organizativos, de la supervisión educativa del plantel que les puede ser útiles?  
30 % SI. 60 % NO. 10 % Falta comunicación.
20. ¿Organiza el colegio actividades o programas de orientación para padres de familia sobre la educación de sus hijos?  
80 % SI. 10 % NO. 10 % escasa sistematización.
21. ¿Cuenta el colegio con la colaboración eficaz de un grupo significativo de padres de familia que apoyan las actividades que desarrollan los profesores?  
40 % SI. 60 % NO.
22. ¿Es notoria la asistencia de padres de familia para conversar con los profesores sobre las necesidades e intereses educativos de sus hijos?  
70 % SI. 20 % NO. 10 % No está generalizada en donde abundan los problemas. 10 %
23. ¿Es observable el interés y la preocupación de hacer del colegio, no sólo un lugar para que los muchachos estudien, sino, también, la de crear un centro para influir en otros aspectos del entorno inmediato?  
70 % SI. 20 % NO. 10 % Falta motivación docente.

Directores de Colegios. Pág. 3

24. ¿Se recoge en el Colegio información de los Padres de Familia sobre sus opiniones respecto a distintos aspectos de la vida escolar?

SI: 60 %. NO: 30 %. El 10 % dijo que esta actividad no está sistematizada en el plantel.

25. ¿Cree Ud. que hay conciencia en el colegio de hacer llegar al entorno inmediato una imagen correcta de lo que se pretende y de lo que constituye la misión de una institución educativa, como la que Ud. administra?

SI: 90 %. NO: 00 %. El 10 % prefirió no opinar sobre este asunto.

COLEGIOS ENCUESTADOS

DIRECTORES INFORMANTES

Instituto Nacional	Prof. Jaime A. Ruiz D.
Instituto América	Prof. Carlos Montenegro.
Instituto Comercial Panamá	Prof. Gustavo Lasso.
I. P. T. Angel Rubio	Prof. Manuel Antonio Chepote.
Instituto Rubiano	Prof. Yolanda Paz de Olivares.
Escuela Profesional I. H. O.	Prof. Irene de Caicedo.
Colegio Elena Chávez de Pinate	Prof. Aixa Miranda.
Colegio José A. Remón Cantera	Prof. Hirminia Díaz.
Colegio José Dolores Moscote	Dra. Aida Pérez Calderón.
Colegio Richard Newmann	Prof. Doris Torralba.

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POST GRADO  
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

ENCUESTA PARA PROFESORES DE EDUCACION MEDIA DE LA PROVINCIA  
DE PANAMA.-

**A**- GENERALIDADES DE LOS EDUCADORES:

1. SEXO: 128 profesoras, 64 %. 72 profesores, 36 %.
2. ESTADO CIVIL: 106 casados, 53 %; 43 solteros, 21.5 %; 37 están unidos, 18.5 %; 6 separados, 3 %; 6 divorciados, 3 %; y, 2 viudos 1 %.
3. EDAD DE LOS ENCUESTADOS: de 21 a 25 años: 2 (1 %).
  - 3.2 de 26 a 30 años: 8 (4 %).
  - 3.3 de 31 a 35 años: 33 (16.5 %);
  - 3.4 de 36 a 40 años: 44 (22 %);
  - 3.5 de 41 a 45 años: 66 (33 %);
  - 3.6 de 46 a 50 años: 21 (10.5 %);
  - 3.7 de 51 a 55 años: 15 (7.5 %);
  - 3.8 de 56 a 60 años: 2 (1 %);
  - 3.9 de 61 y más años: 1 (0.5 %).
4. CATEGORIA DE LOS DOCENTES:
  - 4.1 Primera Categoría: 146 docentes, 73 %;
  - 4.2 Segunda Categoría: 44 docentes, 22 %;
  - 4.3 Tercera Categoría: 10 docentes, 5 %.
5. AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA DOCENCIA MEDIA DIVERSIFICADA:
  - 5.1 de 1 a 5 años: 31 (15.5 %);
  - 5.2 de 6 a 10 años: 37 (18.5 %);
  - 5.3 de 11 a 15 años: 37 (18.5 %);
  - 5.4 de 16 a 20 años: 48 (24 %);
  - 5.5 de 21 a 25 años: 37 (18.5 %);
  - 5.6 de 26 a 30 años: 10 (5 %).
6. CATEDRAS QUE ATIENDEN LOS ENCUESTADOS:
  - 6.1 Ciencias Sociales: 37 (18.5 %);
  - 6.3 Español ..... 27 (13.5 %);
  - 6.2 Matemática ..... 30 (15 %);

Encuesta, docentes

6.4	<u>Ciencias Naturales y exactas</u>	23	(11.5 %);
6.5	<u>Educación para el Hogar</u> .....	9	(4.5 %);
6.6	<u>Área Prof. Técnica</u> .....	8	(4 %);
6.7	<u>Educación Física</u> .....	7	(3.5 %);
6.8	<u>Artes Industriales</u> .....	5	(2.5 %);
6.9	<u>Educación Artística</u> .....	5	(2.5 %);
6.10	<u>Educación Musical</u> .....	5	(2.5 %);
6.11	<u>Religión y Moral</u> .....	4	(2 %);
6.12	<u>Orientación</u> .....	2	(1 %);
6.13	<u>Artes Prácticas</u> .....	1	(0.5 %);
6.14	<u>Arte Comercial</u> .....	1	(0.5 %).

**B** - ASPECTOS RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO EN EL DEPARTAMENTO.

7.- Para lo que yo necesito en mi trabajo docente, los asuntos tratados en el Departamento al cual pertenezco me han parecido:

7.1	<u>Sin valor</u>	8	(4 %);
7.2	<u>De poco valor</u>	30	(15 %);
7.3	<u>Valiosos</u>	113	(56.5 %);
7.4	<u>Muy valiosos</u>	32	(16 %);
7.5	<u>No deseo opinar</u>	17	(8.5 %).

8.- Las novedades pedagógicas que nos dieron en el Departamento fueron...

8.1	<u>Ninguna</u>	41	(20.5 %);
8.2	<u>Muy pocas</u>	84	(42 %);
8.3	<u>Bastantes</u>	35	(17.5 %);
8.4	<u>Muchas</u>	14	(7 %);
8.5	<u>No deseo opinar</u>	26	(13 %).

9.- Las intervenciones que tuvo el Director del Colegio en las discusiones, conferencias o conversaciones, etc., fueron, por lo general...

9.1	<u>Malas</u>	7	(3.5 %);
9.2	<u>Deficientes</u>	30	(15 %);
9.3	<u>Satisfactorias</u>	92	(46 %);
9.4	<u>Brillantes</u>	9	(4.5 %);
9.5	<u>No deseo opinar</u>	62	(31 %).

10.- La participación de mis compañeros, y la mía, en los asuntos tratados en el Departamento fue..

10.1	<u>Nula</u>	5	(4.5 %);
10.2	<u>Poca</u>	51	(25.5 %);
10.3	<u>Considerable</u>	79	(39.5 %);
10.4	<u>Muy intensa</u>	33	(16.5 %);
10.5	<u>No deseo opinar</u>	32	(16 %).

Encuesta, docentes.

11. Las lecciones demostrativas o técnicas grupales empleadas como actividades docentes me parecieron...

11.1 <u>Buena</u>	1	(0.5 %);
11.2 <u>Deficientes</u>	26	(13 %);
11.3 <u>Satisfactorias</u>	90	(45 %);
11.4 <u>Excelentes</u>	13	(6.5 %);
11.5 <u>No hubo actividades</u>	70	(35 %).

12. Técnicamente, las charlas y disertaciones que nos ofrecieron en el Departamento me parecieron...

12.1 <u>Sin valor práctico</u>	8	(4 %);
12.2 <u>Poco útiles</u>	13	(6.5 %);
12.3 <u>Útiles</u>	51	(25.5 %);
12.4 <u>Utilísimas</u>	6	(3 %);
12.5 <u>No hubo actividades</u>	122	(61 %).

13. Como consecuencia de lo aprendido en el Departamento, mi preparación profesional mejoró ...

13.1 <u>En nada</u>	24	(12 %);
13.2 <u>Muy poco</u>	57	(28.5 %);
13.3 <u>En forma estimable</u>	62	(31 %);
13.4 <u>Mucho</u>	26	(13 %);
13.5 <u>No deseo opinar</u>	31	(15.5 %).

14. Por lo general, el funcionamiento de mi Departamento me ha parecido ...

14.1 <u>Malo</u>	2	(1 %);
14.2 <u>Deficiente</u>	33	(16.5 %);
14.3 <u>Satisfactorio</u>	122	(61 %);
14.4 <u>Excelente</u>	18	(9 %);
14.5 <u>No deseo opinar</u>	25	(12.5 %)

15. Después de asistir a las actividades técnico-docentes que ha realizado mi Departamento, los profesores nos hemos sentido ..

15.1 <u>Decepcionados</u>	12	(6 %);
15.2 <u>Indiferentes</u>	14	(7 %);
15.3 <u>Satisfechos</u>	63	(31.5 %);
15.4 <u>Entusiasmados</u>	17	(8.5 %);
15.5 <u>No deseo opinar</u>	94	(47 %).

16. Recibo circulares y oficios con indicaciones didácticas para realizar mi trabajo docente de parte de la Dirección del Colegio ...

16.1 <u>Nunca</u>	43	(21.5 %);
16.2 <u>Raras veces</u>	81	(40.5 %);
16.3 <u>Con cierta frecuencia</u>	37	(18.5 %);
16.4 <u>Con mucha frecuencia</u>	25	(12.5 %);
16.5 <u>No deseo opinar</u>	14	(7 %).

Encuesta, docentes.

17. Recibo circulares y oficios con indicaciones didácticas para realizar mi trabajo docente de parte de la supervisión ...

17.1	<u>Nunca</u>	81	(40.5 %);
17.2	<u>Raras veces</u>	76	(38 %);
17.3	<u>Con cierta frecuencia</u>	21	(10.5 %);
17.4	<u>Con mucha frecuencia</u>	4	(2 %);
17.5	<u>No deseo opinar</u>	18	(9 %).

18. Las guías didácticas (circulares, oficios, etc.) que me han enviado para realizar mi trabajo las hemos considerado ...

18.1	<u>De ningún valor</u>	13	(6.5 %);
18.2	<u>De poco valor</u>	27	(13.5 %);
18.3	<u>De valor aceptable</u>	91	(45.5 %);
18.4	<u>Sin gran valor</u>	42	(21 %);
18.5	<u>No deseo opinar</u>	27	(13.5 %).

19. La forma como se desempeña mi Departamento, por parte de la coordinación a los profesores nos ha parecido ...

19.1	<u>Autoritaria</u>	7	(3.5 %);
19.2	<u>Paternalista</u>	8	(4 %);
19.3	<u>"Lesseferista"</u> (sin control)	20	(10 %);
19.4	<u>Democrática</u>	98	(49 %);
19.5	<u>No deseo opinar</u>	67	(33.5 %).

**© AYUDA INDIVIDUAL RECIBIDA:**

20. Las críticas que el Coordinador ha hecho de mi trabajo han sido ...

20.1	<u>Falsas</u>	3	(1.5 %);
20.2	<u>Poco exactas</u>	5	(2.5 %);
20.3	<u>Aceptables</u>	89	(44.5 %);
20.4	<u>Muy exactas</u>	18	(9 %);
20.5	<u>No deseo opinar</u>	85	(42.5 %).

21. El interés con que el Director y el Coordinador han examinado mi trabajo ha sido ...

21.1	<u>Ninguno</u>	18	(9 %);
21.2	<u>Escaso</u>	48	(24 %);
21.3	<u>Suficiente</u>	74	(37 %);
21.4	<u>Mucho</u>	14	(7 %);
21.5	<u>No deseo opinar</u>	46	(23 %).

22. Las informaciones que me han dado en cuanto al contenido o interpretación del programa me han resultado ...

22.1	<u>Malas</u>	6	(3 %);
22.2	<u>Insuficientes</u>	48	(24 %);
22.3	<u>Utilísimas</u>	8	(4 %);
22.4	<u>Útiles</u>	72	(36 %);
22.5	<u>No deseo opinar</u>	66	(33 %).

Encuesta, docentes

23. Las indicaciones que me han dado mis superiores académicos, sobre construcción y uso de pruebas me han resultado ..

23.1 <u>Malas</u>	5	(2.5 %);
23.2 <u>Insuficientes</u>	33	(16.5 %);
23.3 <u>Útiles</u>	72	(36 %);
23.4 <u>Utilísimas</u>	19	(19.5 %);
23.5 <u>No deseo opinar</u>	71	(35.5 %).

24. Las informaciones que me han hecho sobre fines, objetivos y otros problemas teóricos de la educación me han parecido ...

24.1 <u>Inadmisibles</u>	5	(2.5 %);
24.2 <u>Deficientes</u>	41	(20.5 %);
24.3 <u>Satisfactorios</u>	74	(37 %);
24.4 <u>Brillantes</u>	12	(6 %);
24.5 <u>No deseo opinar</u>	68	(34 %).

PROFESOR ROBERTO A. GUERRA

**ANEXO No. 4**

**INFORME DE TRES FUENTES DE INFORMACIÓN  
ACERCA DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR**

PANAMÁ 13 de diciembre de 1993

Profesora

MIRNA A. F. de FLORES

Cátedra de EDUCACIÓN 820

Maestría en Ciencias de la Educación

Facultad de Educación,

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

Estimada profesora:

En atención a sus recomendaciones de visitar, por lo menos, tres centros de información y documentación sobre el tema del Anteproyecto del Trabajo de Grado en la Maestría en Ciencias de la Educación, me permito señalarle que a pesar de las dificultades encontradas ha sido de gran provecho orientador el haber practicado estas diligencias, por cuanto ha quedado claro la gran complejidad existente para lograr información sobre la supervisión del nivel medio educativo, en donde casi todo está por hacer debido a que la mayoría de los esfuerzos se han centrado en la Escuela Primaria y normas muy generales de la supervisión. En cada una de las dependencias visitadas están conscientes de la necesidad de mejorar los programas de estudio y de trabajo; que hay que

usar mejores materiales de enseñanza; que hay que estimular una evaluación más eficiente y eficaz en este nivel de enseñanza; que hay que incrementar la participación de la comunidad en el desarrollo del programa escolar del nivel medio; que la supervisión es un proceso para relacionarse con aquellos a quienes se desea ayudar para que se adapten más fácilmente al ejercicio docente, que tengan claridad con respecto a sus metas y propósitos.

En esta oportunidad se visitaron tres sitios, que pueden considerarse de mucha relevancia como lo son: El Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Enseñanza (ICASE), la Vicerrectoría de Investigación y Post-Grado y el Ministerio de Educación, en donde se encontró información muy general y especialmente del nivel Primario, pero no específicamente de la supervisión de la Escuela Media de Panamá.

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA DE LA VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POST GRADO.

1. Hubo gran interés en proporcionar información sobre este tema, pero resultó infructuoso, dado que no se encontró ninguna investigación registrada sobre este tema de Supervisión de la Escuela Media.

2. Se nos ha invitado a volver para examinar algunas obras que pudieran tener relación, pero no creen que sea actualizada como para los propósitos que nos animan.

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DEL ICASE  
(UNIVERSIDAD DE PANAMÁ)

1. En esta dependencia universitaria en efecto si aparece abundante literatura de supervisión, pero de tipo general, de principios, objetivos y funciones; de seminarios y jornadas, en un plano muy global, que posteriormente podría ser de ayuda.

2. En conversación con algunos funcionarios de la institución, se pudo establecer que cuando la encargada del Centro de Documentación regrese de vacaciones se puede lograr mayor información de los microfilms y de trabajos más directos sobre la Escuela Secundaria Panameña. Por ahora ficheros y catálogos no aportan nada en concreto sobre el tema motivo de esta iniciativa.

3- En un folleto mecanografiado titulado "Análisis y Proyecciones de un nuevo concepto de Supervisión en Panamá" (0348 ICASE) se señalan:

3.1 Los factores que determinan la calidad de la enseñanza, así:

- El contexto socio-económico donde se desarrolla el proceso.

- La formación del educador
- Programas de capacitación y mejoramiento profesional.
- Planes y Programas.
- Recursos y ayudas audiovisuales.
- El sistema de supervisión.
- Controles de Calidad de la Enseñanza.

3.2 Al Subsistema se le hacen una serie de críticas, que afectan la calidad de la enseñanza, que es necesario tener en cuenta cuando se formalice esta investigación, por ejemplo:

- Falta de integración de la Política Educativa
- Falta de coordinación e integración de esfuerzos (Que no es nuevo).
- Deficiencias en la formación, selección y capacitación del personal docente y administrativo.
- Educación más informativa que formativa, etc.

4. Los objetivos de la Supervisión en Panamá:

- Fomentar una toma de conciencia nacionalista basada en el conocimiento de la historia y de los problemas del país.
- Lograr el mejoramiento de la calidad de la enseñanza.
- Procurar la integración de los servicios de supervisión en todos los niveles y modalidades.
- Promover actividades para la superación profesional de los docentes y el autoperfeccionamiento permanente.
- Estimular al hombre panameño para que sea consciente de sus valores, logre su autorrealización y participe plena y activamente en el medio social.
- Lograr la participación del educador en el proceso de cambios que vive el país.
- Procurar una adecuada ubicación de la supervisión dentro de la estructura orgánica del sistema educativo.
- Lograr que los educadores se compenetren de que la evaluación es un proceso científico, sistemático y permanente donde participan evaluadores y evaluados.
- Procurar la utilización de técnicas metodológicas que estimulen la creatividad el dinamismo y el razonamiento crítico.

##### 5. Funciones de la supervisión en Panamá:

- Investigar y analizar la realidad nacional.
- Planificar la labor educativa atendiendo la realidad nacional y los objetivos de desarrollo socio-económico y político.
- Orienta el proceso de enseñanza-aprendizaje hacia el logro de los objetivos y metas de desarrollo cultural, económico y político.
- Evaluar controlar permanentemente el proceso educacional y los elementos que inciden en él.
- Orientar al educador hacia procedimientos de enseñanza que mejoren la calidad de la enseñanza.
- Realizar una acción permanente de comunicación, entre las instituciones que participan en el proceso educativo.
- Formar y desarrollar coordinadamente, con otros sectores, los planes de acción que se afectan en el sector educativo.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
- Organizar y participar en actividades que tienden a mejorar, constantemente la calidad profesional de los educadores.

6. A esta entidad se le hizo dos visitas de tres horas cada una, en dos días hábiles

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, REPÚBLICA DE PANAMÁ:

1. Se sostuvo un diálogo con un limitado número de supervisores de la Dirección Secundaria Académica y de Dirección Profesional y Técnica, separadamente, con muchas limitaciones de tiempo debido a sus ocupaciones, pero con una fina cortesía profesional. Manifestaron en ambas Direcciones de sus preocupaciones por la calidad de la enseñanza que se ofrece a nivel de Educación Media, de la escasa cantidad de personal de supervisión para atender a todas las asignaturas, de los problemas de presupuesto, pero que se están haciendo grandes esfuerzos para darle respuesta a los grandes problemas que confrontan; que a escasos días antes de mi visita se realizó un seminario evaluativo de la situación con miras a elaborar estrategias viables y conducentes a rediseñar un nuevo plan de acción.

2. Por sugerencia de los educadores Supervisores de la Educación Media que nos atendieron, se visitó la Dirección Nacional de Enseñanza para conocer los resultados de la reciente reunión de los supervisores, en la que fuimos atendidos por los Profesores: Rosa Sánchez, Paula Sánchez y Eduardo Barsallo, quienes nos señalaron que la encargada del Proyecto lo es la Prof. Dorita de Berrocal, la cual no se encontraba en su despacho por estar cumpliendo una misión oficial;

pero este mismo grupo de profesores, funcionarios de esa Dirección, localizaron a la Profesora Berrocal y se nos dio una citación para el lunes 13 de diciembre de 1993, a las 11:00 a. m.

3. Sin embargo, se logró alguna literatura relacionada con el problema, que de una u otra forma serviría de orientación:

Folleto: Capacitación Nacional Dirigida a Directivos de todos los niveles.  
TEMA: SUPERVISIÓN. DOCUMENTO: PERSPECTIVA DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA, Verano de 1989, Min. de Educación.

PITTI S., Mario Luis. EL ESTADO ACTUAL DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR, Dirección de Planeamiento Educativo, Sección de Investigaciones educativas 1973 -

ROMERO C., Paulino. CONCEPTOS GENERALES EN TORNO A LA SUPERVISIÓN ESCOLAR, Dirección General de Educación, Ministerio de Educación, 1973

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Comisión Coordinadora de Educación Nacional, DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA ACADÉMICA Y APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DEL SISTEMA EDUCATIVO PANAMEÑO, Vol 6 Primera Edición, Panamá, 1990.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Comisión Coordinadora de Educación Nacional,  
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y RÉGIMEN LEGAL DEL SISTEMA  
EDUCATIVO PANAMEÑO, Vol. 5, Primera Edición, Panamá agosto 1985.

**ANEXO No. 5**

**JUNTAS EDUCATIVAS ESCOLARES**

**(ARTICULOS 6 Y 7 DE LA LEY No. 28, DEL 1 DE AGOSTO DE 1997)**

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Dirección de Planeamiento y Reforma Educativa, SÍNTESIS GENERAL del Taller Interdisciplinario para Instrumentación de la Reforma Educativa, 1975 "Año de la Producción".

4.- En la documentación anterior se puede leer aspectos relacionados con la Historia de la Supervisión en Panamá, la evolución del concepto de la supervisión, la estructura orgánica de los servicios de supervisión; funciones y funcionamiento del servicio a nivel nacional, provincial y local, pero en líneas muy Generales.

- También se pueden leer algunos aspectos técnicos-Administrativos del servicio de supervisión educativa, sin entrar en muchos detalles del nivel medio, al menos no los precisa, ni se refieren al problema del desconocimiento de la supervisión científica a nivel de centro escolar.

- La obra de Paulino Romero se refiere al concepto de supervisión y a la necesidad de un programa de Educación en Servicio para Profesores de enseñanza media, que se refiere a una conferencia que se dictó a los Profesores del Colegio Fermin Naudeau el 30 de abril de 1993.

La obra del Lic. Mario Luis Pitti es una investigación que abordó los principales problemas de la supervisión en Panamá desde una perspectiva sociológica que es muy interesante, pero para 1973.

Estaremos pendiente de que vamos a lograr en la entrevista con la Profesora Dorita de Berrocal, con motivo de la última reunión Taller de Supervisores de Educación Media.

De Ud. muy atentamente,

Roberto A. Guerra G.

ANEXO No. 5

JUNTAS EDUCATIVAS ESCOLARES

(ARTICULOS 6 Y 7 DE LA LEY No 28, DEL 1 DE AGOSTO DE 1997)

LEY No. 28 del 1 de agosto de 1997, ARTÍCULOS 6 y 7

JUNTAS EDUCATIVAS ESCOLARES

Artículo 6. Las Juntas Educativas Escolares integradas por el director del centro educativo, dos educadores, dos padres de familia y un miembro de la comunidad. En los centros educativos del segundo nivel de enseñanza estarán integradas además por un estudiante del centro escolar.

Los representantes de los educadores del primer nivel de enseñanza serán escogidos en reunión de educadores y los del segundo nivel, en consejo de profesores. Los padres de familia serán designados por la asociación de padres de familia del centro educativo. El estudiante será elegido por los estudiantes del centro escolar.

Los miembros anteriormente mencionados seleccionarán el representante de la comunidad, de temas que le remitirán las asociaciones cívicas, eclesiásticas, obreras, empresariales u otros grupos organizados de la sociedad civil.

Los miembros ejercerán sus funciones por un período de cuatro años. Cada miembro tendrá un suplente que será escogido en la misma forma que el principal inicial. El suplente del director será el subdirector.

Los miembros no podrán tener antecedentes penales ni haber sido objeto de sanción disciplinaria que aparezca en su hoja de servicio.

**Artículo 7. Las funciones de las Juntas Escolares son las siguientes:**

1. Apoyar el desarrollo del proyecto educativo del centro escolar y colaborar en su efectiva ejecución y evaluación.
2. Evaluar el proceso de enseñanza en el centro educativo y proponer recomendaciones de cambio que se requieran.
3. Servir de órgano de comunicación de la Juntas Educativas Regionales;
4. Contribuir con los procesos de participación y proyección comunitaria en materia educativa.
5. Servir de instancia de consulta y asesoría de la dirección del centro educativo.
6. Velar por la calidad de la educación con miras a garantizar la eficiencia y efectividad de los fines de la educación panameña;
7. Elaborar el programa de estímulo para la superación profesional de los educadores y educandos, así como colaborar en su efectiva implementación y evaluación;
8. Dictar su reglamento interno, que deberá ser aprobado, mediante resuelto por el Ministerio de Educación.