

# El supervisor y las funciones técnico docentes en los centros educativos



## **Herrera, Virna**

ISAE Universidad, Facultad de Educación y Humanidades,  
Maestría en dirección y supervisión escolar  
Correo: virnah13268@hotmail.com  
Panamá

## **González, Catalino**

ISAE Universidad, Facultad de Educación y Humanidades,  
Maestría en dirección y supervisión escolar  
Correo: catalino1124gonzalez@gmail.com  
Panamá

## **Mosquera, Nesilda**

ISAE Universidad, Facultad de Educación y Humanidades,  
Maestría en dirección y supervisión escolar  
Correo: mosqueresilda@gmail.com  
Panamá

## **Rodríguez, Yovanis**

ISAE Universidad, Facultad de Educación y Humanidades,  
Maestría en dirección y supervisión escolar  
Correo: yanisin15@gmail.com  
Panamá

## RESUMEN

En el presente artículo se analizó la relación que existe en la labor del supervisor y su función técnico-docente enfocando el papel en el accionar y gestión de los centros educativos. Se define el concepto de supervisión de acuerdo a varias fuentes, se describen las características, las funciones del supervisor, los tipos de supervisión, con la finalidad de reafirmar que la supervisión es de orientación y de compromiso con los fines y la calidad de la educación. Para obtener la información requerida se utilizó la metodología de la investigación positivista, cuantitativa basada en observación y aplicación de encuestas a directivos y docentes de centros educativos de Panamá Norte, San Miguelito, Panamá Este y Panamá Centro. Los resultados arrojados indican que la supervisión educativa aún enfatiza en funciones de control y tareas administrativas; observándose debilidades en sus funciones de asesoramiento y acompañamiento a directivos y docentes. Se recomienda capacitar a los supervisores para enfrentar los retos del siglo XXI. Siendo así el supervisor la autoridad educativa de la zona escolar, un líder académico y democrático que debe asegurar el derecho de todos los estudiantes a una educación de calidad; responsable de la coordinación de todo un sistema de asesoría y acompañamiento a la escuela de su zona escolar. Debe dominar lo referente al proceso administrativo, relaciones humanas, planes y programas de estudio, legislación educativa; saber identificar las prácticas educativas que propicien aprendizajes, conocer los propósitos, enfoques y contenidos educativos.

**Palabras clave:** supervisión educativa, funciones, control, evaluación, calidad educativa.

## ABSTRACT

In the present article there is an analysis of the relationship that exists between the guiding work of the supervisor and the improvement of teaching performance, focusing on his role in the actions and management of educational centers. The concept of supervision is defined according to various sources, the characteristics, the functions of the supervisor, the types of supervision are described, in order to reaffirm that the functions of supervision are guidance and commitment to the purposes of education. To obtain the required information, we applied a 6-item survey to teachers from educational centers in Panama North, San Miguelito, Panama East, and Panama Center, with a randomly chosen sample. The results obtained indicate that educational supervision in our country has still been emphasis on control and administrative functions, observing weaknesses in their advisory and support functions for teachers. It is recommended to determine the profile of the supervisor when choosing the professionals who will carry out the educational supervision in the school zones. Thus, the supervisor is the educational authority of the school zone, an academic and democratic leader who must ensure the right of all students to a quality education; responsible for the coordination of an entire system of advice and accompaniment to the school in his school zone. You must dominate what refers to the administrative process, human relations, study plans and programs, educational legislation; know how to identify educational practices that promote learning, know the purposes, approaches and educational content.

**Key words:** educational supervision, functions, control, evaluation, teaching performance, educational quality.

Fecha de recepción, junio 2022  
Fecha de aprobación, agosto 2022

## INTRODUCCIÓN

La supervisión educativa en el país históricamente ha jugado un papel pasivo meramente administrativo, dejando de lado, lo que se establece en el Decreto 100, su función de fiscalización y de control perdiendo su relevancia e importancia para una educación de calidad.

La situación en el país es altamente compleja, luego de cuarenta años de ensayos quinquenales y el estado actual de la educación reflejado en los informes internacionales y pruebas nacionales, de estudiantes: siete de cada diez estudiantes presentan dificultad al realizar un cálculo matemático básico, y cuatro de cada diez alumnos no logran el nivel básico de lectura; mientras que en las comarcas, el 80% de los niños de tercer grado no comprende lo que lee, ni en su lengua natal ni en español como su segunda lengua, entre otras situaciones. (Ministerio de Educación Panamá, 2018)

No obstante, en un escrito del Magíster Franklin De Gracia se señala que existen estrategias de Gestión de la supervisión educativa, ante la crisis causada por la pandemia, planificadas que responden a las necesidades y problemas particulares de los centros educativos, para alinearlas a política de respuesta a la crisis causada por el Nuevo Coronavirus (SARS-CoV-2), y coadyuvar con el logro de los objetivos y a alcanzar mejores resultados

educativos. (Gracia, 2020). Sin embargo, antes, durante y después del tiempo de pandemia el Ministerio de Educación no prioriza las necesidades de los estudiantes sin acceso a Tecnología para continuar sus estudios o el mejoramiento de los edificios escolares, y otros. El énfasis solamente estuvo en el currículo priorizado con un mínimo de contenido en las asignaturas básicas. Con el retorno a clases presenciales en él 2022 se denotó un vacío en los procesos de lectura, escritura y matemática en los diferentes niveles educativos; como lo plasma los resultados de las pruebas estandarizadas.

El presente artículo deja evidenciado la deficiencia que existe en la supervisión educativa y los cambios urgentes que deben hacerse en la misma. Los tiempos actuales exigen se hagan ajustes a los actuales procesos de supervisión, para que se constituya en una herramienta efectiva y eficaz que contribuya al mejoramiento del proceso enseñanza- aprendizaje y por ende a las prácticas pedagógicas.

En los centros e instituciones educativas, la supervisión está principalmente bajo la responsabilidad del personal directivo y de los coordinadores de asignaturas. (Mapp, Mapp, & Secaida, 2012) Sin embargo, los directores siempre solicitan el apoyo del supervisor de la región en conflictos con docentes y padres de familia.

Este estudio planteó el problema basado en la relación de la labor orientadora del supervisor y el desempeño del docente, lo que incide en la cantidad de situaciones problemas que se dan en los centros educativos con docentes, padres de familia y estudiantes en torno a la legislación educativa.

### Planteamiento del problema

La Supervisión en Panamá se fundamenta en primer lugar en el Capítulo VIII del Título VI del Texto Único de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación en los cuales se presenta tres artículos 348, 349 y 350 dedicados a la supervisión educativa. De igual forma, en el Decreto 100 del 14 de febrero de 1956 donde se menciona las funciones de los supervisores de educación en los artículos 14, 15 y 16.

La supervisión educativa como un medio para la gestión de la búsqueda de la calidad educativa, encauzada hacia el mejoramiento del desempeño docente a través de las acciones que ejecuten los supervisores en los centros educativos es de gran relevancia ya que debe asesorar a los directores de los centros escolares en materia de planificación, organización y administración con el fin de mejorar su capacidad de gestión. De allí que el estudio plantea las siguientes interrogantes:

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

¿Qué papel juega la Supervisión Educativa en el accionar y gestión de los centros educativos?

¿Qué papel desarrolla el director en el Centro educativo?

### Justificación de la Investigación

Este estudio de supervisión educativa tiene gran relevancia en el sistema educativo por su contribución al mejoramiento de la calidad educativa en los centros educativos en el país. La supervisión educativa juega un papel protagónico por su relevancia en la educación, debido a ese papel orientador en un proceso continuo y dinámico de visita, seguimiento a las actividades pedagógicas, comunicación con la comunidad educativa y asesoramiento.

En los centros educativos se observa un deterioro en las infraestructuras y una baja correspondencia con las exigencias sociales y tecnológicas que demanda que los agentes de cambio sean capaces de contribuir a la formación integral de los estudiantes como garantía de futuros profesionales que aporten al desarrollo del país.

El Ministerio de Educación requiere enfatizar en el papel de docencia de los supervisores, pero a lo largo del tiempo los supervisores han priorizado el papel administrativo en detrimento del quehacer pedagógico que va aunado a la calidad educativa. El no acompañamiento de la labor docente interfiere en los cambios necesarios para evitar los fracasos escolares, la repitencia y la deserción de los estudiantes en los diferentes niveles del sistema educativo.

### Marco teórico

#### Supervisión Educativa

La Supervisión escolar no puede definirse en relación con los procedimientos usados sino hacerse de acuerdo con los propósitos que le dan sentido, por lo que se considera para este estudio las siguientes definiciones.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia, (2002) la palabra Supervisor, significa “mirar desde arriba” “mirar desde lo alto” del latín “super” que quiere decir sobre, exceso o grado sumo y la voz latina “visio” acción y efecto de ver.

El concepto de Supervisión educativa según Rosa Rosales “es una función de la administración del currículo que implica esencialmente funciones de asesoría y seguimiento dirigidas a la formación continua, humana y profesional de los docentes, estimular el progreso de los alumnos, mejorar los fines medios, y resultado de los procesos de enseñanza y aprendizaje.” (Rosales, 2011)

La Supervisión es una función de la administración educativa, que “centra la atención no en la persona del supervisor sino en la función que conlleva una finalidad, lograr la calidad del servicio educativo y la potenciación de los participantes.” (Lemus, 1975)

Cabe señalar, que la supervisión es una función técnico-administrativa que realiza acciones de asesoría, de orientación, coordinación y evaluación de los procesos enseñanza y aprendizaje en el sistema educativo. Por lo que se considera un espacio de convergencias de acciones y voluntades, de procesos y relaciones, espacio organizador de las fuerzas participativas, capaz de orientar el rumbo o dirigir las diferentes prácticas de los educadores.

En consideración de lo anterior se puede afirmar que la supervisión es el servicio de asesoramiento a todas las actividades que influyen sobre el proceso enseñanza y aprendizaje, para el logro de un mejor planeamiento, coordinación, y ejecución de los mismos.

Haciendo un análisis de las diferentes definiciones del concepto de Supervisión escolar se destaca claramente la necesidad de una supervisión que garantice los buenos funcionamientos de los centros educativos y por ende que garantice el desempeño de los docentes.

La Supervisión educativa como una actividad orientadora, estimulante y cooperativa y como un medio para el cambio en la forma de actuar y de pensar de los participantes del proceso educativo, plantea los siguientes objetivos:

Promover el mejoramiento y la eficacia de las instituciones educativas, sirviendo de órgano de enlace entre las autoridades de la enseñanza y las comunidades educativas.

Un servicio destinado a exponer a los maestros y a la opinión pública la política escolar de las autoridades y sobre las experiencias, necesidades y aspiraciones de los maestros y de las colectividades.

Conocer en forma permanente y actualizada las condiciones en que se desarrolla los procesos educativos e impartir las orientaciones pertinentes para el mejoramiento de la calidad de la educación y del funcionamiento de los servicios educativos.

Suministrar orientaciones de orden pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal en servicio.

Participar en la evaluación del cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas de los planes educativos.

La labor de supervisor comprende seis grandes funciones encaminadas a garantizar, enriquecer y perfeccionar el funcionamiento del sistema escolar por lo cual el proceso de supervisión debe cumplir con una serie de seis funciones tales como:

- **Función de control:** tiene como objetivo que las actividades de la organización se traduzcan en los resultados previstos. Hay que concebir el control como una forma de influir en la conducta de los miembros de la organización y no como una constatación de hechos y juicios sobre lo que sucede.

El sistema de control podría equipararse como un conjunto de reglas fundamentalmente para recoger,

almacenar, analizar sintetizar y transmitir información relevante sobre el contexto, el proceso y el producto del sistema educativo, por consiguiente, se controla fundamentalmente su eficiencia, su eficacia y efectividad.

- **Función de Asesoramiento:** orientación e información marchan unidas y no pueden separarse del control, los supervisores deben actuar como consejeros y orientadores del personal bajo su zona, dominando la función pedagógica y deben convertir la inspección en un instrumento activo de los cambios para la transformación. Esta función conlleva la propuesta de acciones para mejorar la calidad como elemento facilitador del cambio educativo.

- **Función de Evaluación:** La evaluación es parte del proceso de enseñanza y aprendizaje, proceso sistemático destinado a obtener información que permite enjuiciar cualquier aspecto de la realidad educativa.

El principio en que se basa esta acción es que la escuela es la célula base del sistema escolar, lugar en el que se concentran las condiciones de éxito del acto educativo de ahí que sea indispensable disponer de los medios adecuados que permitan evaluar su funcionamiento y resultado, para conocer la calidad de la enseñanza y los resultados académicos, el ambiente y la vida escolar, la dirección y la gestión. La adaptación al entorno económico y sociocultural.

- **Funciones técnico-docentes:** se enmarcan en el asesoramiento docente en la interpretación de los programas, planeamiento didáctico; evaluación del rendimiento educativo; atención práctica a las didácticas especiales; reuniones con los maestros para discutir problemas docentes; canalizar tareas de investigación y fomentar las iniciativas personales de los maestros.

- **Funciones Administrativas:** entre las funciones administrativas se contemplan la colaboración en construcciones escolares, la adquisición de mobiliario, materiales didácticos y otros; además de propiciar programas de estímulos e incentivos para el personal docente.

- **Funciones Sociales:** estas son muy valiosas para la comunidad educativa ya que se relaciona con la

proyección de la escuela en la comunidad; la coordinación de las funciones misionales con los programas de educación de adultos y la importancia del establecimiento de relaciones con otras instituciones estatales, sociales y cívicas y las juntas comunitarias.

En la revisión de documentos se ha encontrado que existen varios tipos de supervisión: la correctiva que trata de focalizar errores o defectos para corregirlos, de esta forma no investiga las causas de un problema. El supervisor se considera la persona que sabe y por consiguiente el supervisado debe acatar todo lo que se le indica, sin posibilidad de llegar a dialogar y buscar soluciones compartidas, un segundo grupo gestiona un modelo constructivo tratando de buscar soluciones a los problemas de una manera integral, involucrando una serie de factores que inciden en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Se considera que el supervisor debe conseguir optimizar el proceso de enseñanza, para lo cual debe suministrar al docente las herramientas necesarias para superar sus debilidades. El tercer tipo de supervisión se refiere a la preventiva, que se fundamenta en prevenir o evitar los problemas antes que se produzcan tiene más ventajas que la correctiva, pero no tiene aplicabilidad en todos los casos, puesto que no todos los problemas pueden prevenirse. La cuarta se refiere al tipo de supervisión creadora, encargada de estimular y orientar a los educadores, a buscar creativamente la solución a los problemas, promueve el estudio y la investigación para renovar conocimientos y experiencias en el sentido de buscar la superación constante.

Tomando en consideración que la supervisión presenta algunas características de creatividad, democracia y realismo. Una supervisión creativa se sustenta en las modernas teorías que aporta la Ciencia de la Dirección y es un elemento clave en la búsqueda de la calidad educacional, al desarrollar experiencias de control y evaluación permanente. La segunda es la supervisión con figura democrática se encuentra al servicio de la comunidad educativa. Otra característica es que la supervisión debe ser realista al estar al servicio de las necesidades e intereses de los alumnos y los maestros, no debe ser sectaria, ni arbitraria y reflejar correspondencia con claridad; y por último la supervisión debe ser estimulante y proyectiva, por lo tanto, debe estimular los esfuerzos de todo el equipo en diferentes periodos.

La supervisión educativa es un componente de la estructura administrativa del sistema educativo panameño

y la razón de su existencia obedece a la necesidad de las autoridades de reconocer la diferencia que hay entre el modo como se realiza el actuar administrativo y la intervención didáctica de los docentes en los centros y aulas escolares y la forma como se espera se realice dicho acto y proceso administrativo y docente, para que estas actividades no queden a la suerte de que resulten buena o medio buenas.

Desde la perspectiva del sistema educativo panameño, fundamentado en la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, modificada y adicionada por la Ley 34 de 6 de julio de 1995, establece en su artículo 350 que 'la supervisión educativa estará a cargo de funcionarios denominados supervisores de educación, quienes ejercerán sus respectivas funciones a nivel nacional, regional y local en los distintos niveles del sistema educativo y el inicial, tanto en las escuelas oficiales como particulares. (Educación, 1995)

La supervisión se da en tres niveles: la supervisión nacional que corresponde orientar a los directores regionales y certificar que se cumpla con las políticas educativas, establecidas por el Ministerio de Educación; implica conocer las necesidades propias de las diferentes regiones educativas del país.

La supervisión regional y local que ayuda a interpretar y poner en práctica o concretar las políticas establecidas a nivel nacional, a estos niveles corresponde la responsabilidad de ayudar a mejorar de manera efectiva la calidad de la educación.

## Metodología

Esta investigación se basa en una epistemología positivista, que se basó en la observación, descripción y análisis de los aspectos cuantificables. Es un estudio de tipo no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente la variable, los fenómenos se observaron en su contexto natural y después se analizaron. Las encuestas fueron aplicadas a docentes de diferentes centros educativos en las regiones educativas de San Miguelito, Panamá Norte, Panamá Centro y Panamá Norte. Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada serán presentados en tablas y gráficas, con sus respectivos análisis procurando establecer una relación con los objetivos de la investigación. Los datos arrojados por las encuestas se analizaron mediante la distribución de frecuencia de las respuestas.

**Tabla N°1**

Presentación general de los resultados de la información recopilada en la encuesta.

Preguntas	Si	%	No	%
1	20	100	0	0
2	17	85	3	15
3	6	30	14	70
4	6	30	14	70
5	10	50	10	50
6	5	25	15	75

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes

En estos datos se observa que el 100% de los docentes conocen la finalidad de la supervisión educativa, y la consideran relevante para el mejoramiento de la calidad educativa.

Sin embargo, el 70% son de la opinión que no se está llevando de acuerdo con lo establecido en el Decreto 100 y que la supervisión en las zonas escolares no es buena y un 75% señala que no reciben orientaciones durante el año escolar de los supervisores. Estos resultados se interpretan como una debilidad en la gestión de los centros educativos en aras de alcanzar la calidad que se demanda. Se requiere considerar la supervisión de los centros como una parte integral de una gestión democrática y participativa, con el acompañamiento pedagógico.

La supervisión debe ser concebida y desarrollada con el propósito de acompañar, monitorear, dar seguimiento a las tareas de los centros educativos para acercar las políticas educativas dirigidas al mejoramiento de la calidad.

**Gráfica N°. 1.**



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Sobre la Supervisión educativa

Un mayor porcentaje de los encuestados 70% considera que los Supervisores no están cumpliendo con lo establecido en el Decreto 100, es muy preocupante esta aseveración ya que el supervisor es una autoridad dentro de los centros escolares con los conocimientos de la importancia de manejar siguiendo las leyes educativas.

**Gráfica N°. 2.**



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de colegios de San Miguelito

El 70% de los encuestados considera que la supervisión en sus zonas escolares no es buena, lo cual indica la necesidad de plantear un modelo de calidad en la supervisión.

**Gráfica N°. 3.**



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de colegios de Panamá Norte

El 50% de los encuestados indica no conocer al supervisor de la zona, situación esta que causa preocupación ya que el supervisor debe presentarse a los centros educativos en la semana de organización para presentar su plan de trabajo o dar las orientaciones pertinentes al año escolar.

**Gráfica N°. 4.**



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de los colegios de Panamá Norte

El 75 % de los encuestados señala que el supervisor de la zona no ofrece las orientaciones pertinentes durante el año escolar a excepción de 5% que indica si recibirla, pero es un porcentaje menos cuando es una función del supervisor escolar asesorar a sus supervisados.

**Análisis General**

El instrumento utilizado para la recopilación de la información requerida fue una encuesta que se le aplicó a docentes del C.E.B.G Louis Martinz, I.P.T. San Miguelito. C.E.B.G Venancio Fenosa, C.E.B.G. Villa Grecia, C.E.B.G. Federico Escobar, República de Guatemala la muestra escogida fue al azar, al solicitarle a los docentes su colaboración con el estudio.

La información arrojada sirvió de base para dar una idea de la situación real de la Supervisión Educativa en las zonas escolares, situaciones vividas a diario, donde los supervisores llegan a las escuelas por problemas administrativos y no sacan tiempo para atender a los procesos pedagógicos de enseñanza y aprendizaje.

Considerando la Supervisión educativa como un componente de la estructura administrativa del sistema educativo panameño tiene diversas funciones que deben cumplirse en aras de mejorar la calidad educativa en los centros educativos. A través del estudio se denota una baja ejecución en las responsabilidades de docencia, las pocas visitas a los centros educativos, baja asesoría en el desarrollo de proyectos educativos, entre otros. Se puede considerar que hay una falta en las responsabilidades de manera arbitraria, soslayando su papel dentro del engranaje educativo.

“La supervisión es el eje para el cambio de los sistemas educativos, es decir una oportunidad para la mejora que garantice el desempeño de los maestros y el efectivo funcionamiento de las escuelas”. (Casanova, 2015)

De allí, que es un gran compromiso para los supervisores ante los grandes retos que la realidad les presenta, se hace necesario adoptar nuevos modelos y establecer nuevos criterios, al ofrecer asesorías y orientaciones a los docentes congruentes con las problemáticas en el ámbito educativo.

Al observar los resultados arrojados por las encuestas se observa una constante de parte de los docentes de algunos colegios que no conocen a su supervisor y por otro lado algunos supervisores realizan más trabajo administrativo y un porcentaje mínimo de trabajo de campo. Que difiere de lo señalado en el Decreto 100 como son las funciones técnico-docentes que son de gran relevancia para lograr un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad.

**CONCLUSIONES**

El sistema educativo panameño requiere de personal comprometido con las exigencias del siglo XXI, que garanticen el proceso de enseñanza y aprendizaje para la formación de profesionales íntegros y competitivos. Es allí en donde la supervisión escolar y el supervisor obtienen importancia; como un espacio institucional cercano al plantel que puede contribuir de manera directa en el logro de los objetivos.

La función del Supervisor no se limita solamente a coordinar la gestión administrativa, sino que también debe buscar estrategias de enseñanza-aprendizaje y proponer posibles soluciones a los problemas y dificultades que impiden el logro de la calidad educativa. Debe realizar actividades de organización, coordinación, promoción, gestoría y toma de decisiones en función de los principios educativos y de las necesidades de la comunidad.

El supervisor debe ser una persona con capacidad de ejercer un liderazgo genuino sobre los demás actores del proceso, debe ser capaz de establecer una comunicación genuina entre todas las áreas, además de poder crear equipos de trabajo altamente efectivos y transmitirles a estos de una forma clara la visión, objetivos y metas de la organización escolar que represente.

## RECOMENDACIONES

La supervisión educativa se constituye en un instrumento de gestión, que conlleva al mejoramiento del nivel de desempeño docente a través de las orientaciones y la asesoría que brinda el supervisor para lograr consolidar los procesos académicos, controlar los niveles de rendimiento de todos los miembros de la organización con el fin de mejorar la calidad educativa. Para cumplir esta función algunas recomendaciones son:

- Que el supervisor realice actividades conjuntamente con sus subordinados, en las instituciones que supervisa, para propiciar esfuerzos conjuntos en el logro de los objetivos propuestos.
- Definir las funciones, tareas y responsabilidades del personal, atendiendo las necesidades, con la intención de lograr los objetivos y metas del plantel.
- Establecer un estilo de liderazgo que permita la participación de los directores y docentes en la toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casanova, M. A. (2015). La Supervisión, Eje del Cambio en los Sistemas Educativos. *REICE*.
- Educación, M. d. (1995). *Ley 34 de 6 de julio de 1995*. Panamá: Ministerio de Educación.
- Gracia, F. D. (19 de julio de 2020). *UP Informa Diario Digital*. Obtenido de UP Informa Diario Digital: <http://upinforma.com/nuevo/info.php?cat=opinion&id=570>
- Lemus, L. A. (1975). *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Mapp, U., Mapp, I., & Secaída, A. (2012). *Una mirada a la supervisión educativa en la región de Darién*. Panamá: Articsa, S.A.
- Ministerio de Educación Panamá. (2018). *PISA Panamá*. Obtenido de PISA Panamá: [https://www.oecd.org/pisa/pisa-for-development/Panama\\_PISA\\_D\\_National\\_Report.pdf](https://www.oecd.org/pisa/pisa-for-development/Panama_PISA_D_National_Report.pdf)
- Rosales, R. (2011). Algunos reflexiones sobre la supervisión como proceso educativo. *Revista Educación* .

