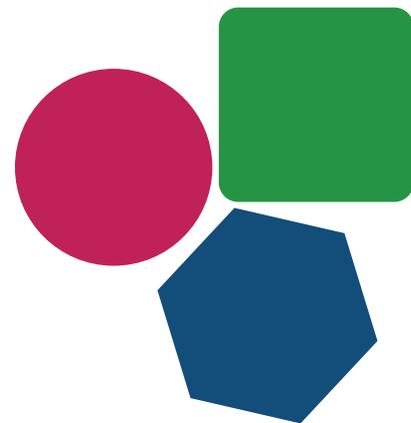


Escuelas que hacen la diferencia en la República de Panamá:  
El TERCE y un estudio en escuelas oficiales en contextos desfavorables que  
lograron resultados por encima de la media en lectura, matemática y ciencias



# ENSEÑANDO EN CONTEXTOS DESFAVORABLES ESTUDIO DE CASOS

DE CUATRO ESCUELAS  
OFICIALES DE PANAMÁ





## ENSEÑANDO EN CONTEXTOS DESFAVORABLES

### *ESTUDIO DE CASOS DE CUATRO ESCUELAS OFICIALES DE PANAMÁ*

Este documento muestra los hallazgos encontrados en el Proyecto “*Escuelas que hacen la diferencia en la República de Panamá: El TERCE y un estudio en escuelas oficiales en contextos desfavorables que lograron resultados por encima de la media en lectura, matemática y ciencias*”.

#### **AUTORES**

Profesora Daysi Jackson T.

Dr. Jaime Estrella E.

Dr. William Rodríguez G.

#### **DIAGRAMACIÓN Y PORTADA**

Lic. Mónica Gamboa de Champsaur.

Es posible el aprovechamiento de esta obra para uso exclusivamente personal, o educacional, o no comercial, siempre y cuando se cite la fuente completa. Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar el total o parte de esta publicación, sin la autorización previa de los autores y sus respectivas entidades de afiliación. No está permitido remover o alterar de esta publicación ninguna leyenda de derechos de autor o de afiliación a la Universidad del Caribe.

ISBN 978-9962-9065-4-4



9 789962 906544



## AGRADECIMIENTOS

La Universidad del Caribe agradece al Ministerio de Educación (MEDUCA), por el apoyo brindado durante el estudio cualitativo desarrollado en nuestro proyecto de investigación. De igual modo, extendemos nuestro agradecimiento a los directores y maestros de las cuatro escuelas de la región de Coclé y de Panamá Este, que fueron parte del estudio, por su apertura y colaboración en la observación de aula.

Nuestro agradecimiento también es para las profesoras María Trejos, Dalys Alvarado y Vannesa Centella, por sus orientaciones en el trabajo de campo. También reconocemos a las estudiantes de la Universidad del Caribe, por su apoyo en la colecta de información en las escuelas. Finalmente, nuestro reconocimiento a la SENACYT, especialmente a la Dirección de Aprendizaje y Popularización de la Ciencia, por el financiamiento y apoyo técnico a este estudio.



# CONTENIDO

Prefacio	8
Introducción	9
El Problema de investigación. Temas de estudio	11
Aspectos metodológicos	19
Descripción de las escuelas de estudio	22
Resultados obtenidos en la Prueba TERCE	33
Hallazgos a nivel de escuela	44
Hallazgos a nivel de aula	59
Hallazgos a nivel de alumno	73
Conclusiones	75
Recomendaciones	77
Referencias bibliográficas	79



## ÍNDICE DE FIGURAS

21	Figura 1. Validación del respondente
22	Figura 2. Escuela A
25	Figura 3. Escuela B
28	Figura 4. Escuela C
31	Figura 5. Escuela D
55	Figura 6. Planeamiento diario de español y matemática de 3°
68	Figura 7. Plan de ciencias de 6°
68	Figura 8. Instrucción del maestro
69	Figura 9. Actividad denominada “Inventario de plantas” por un estudiante de 6°
69	Figura 10. Revisión y visto bueno del maestro a la actividad dada en clase
70	Figura 11. Actividad de la clase de matemática de 3°
72	Figura 12. Actividad del diccionario



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Campo de observación por unidad de análisis	19
Cuadro 2. Técnicas de recolección de información	20
Cuadro 3. Matrícula actual de la Escuela A	23
Cuadro 4. Matrícula años 2012-2016	23
Cuadro 5. Matrícula actual de la Escuela B	26
Cuadro 6. Matrículas años 2014-2016	26
Cuadro 7. Matrícula actual de la Escuela C	29
Cuadro 8. Matrículas años 2012-2016	29
Cuadro 9. Matrícula actual de la Escuela D	32
Cuadro 10. Cantidad de estudiantes que participaron de la evaluación. Escuela A	34
Cuadro 11. Cantidad de estudiantes que participaron de la evaluación. Escuela B	36
Cuadro 12. Cantidad de estudiantes que participaron de la evaluación. Escuela C	39
Cuadro 13. Cantidad de estudiantes que participaron de la evaluación. Escuela D	41
Cuadro 14. Porcentajes de veces que se utiliza diversos materiales en clase. Escuela C	62
Cuadro 15. Porcentaje de veces que se utiliza diversos materiales en clase de 3°. Escuela D	63
Cuadro 16. Cuadro comparativo entre las escuelas diferenciadas y opuesta	76



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- 34 Gráfico 1. Escuela A. Puntuación promedio de las pruebas de lectura y matemática de tercer grado.
- 35 Gráfico 2. Escuela A. Nivel de desempeño en lectura y matemática de tercer grado.
- 35 Gráfico 3. Escuela A. Puntuación promedio en las pruebas de lectura, matemática y ciencias de sexto grado.
- 36 Gráfico 4. Escuela A. Niveles de desempeño en lectura, matemática y ciencias.
- 37 Gráfico 5. Escuela B. Puntuación promedio de las pruebas de lectura y matemática de tercer grado.
- 37 Gráfico 6. Escuela B. Nivel de desempeño en lectura y matemática de tercer grado.
- 38 Gráfico 7. Escuela B. Puntuación promedio en las pruebas de lectura, matemática y ciencias de sexto grado.
- 38 Gráfico 8. Escuela B. Niveles de desempeño en ciencias, lectura y matemática de sexto grado.
- 39 Gráfico 9. Escuela C. Puntuación promedio de las pruebas de lectura y matemática de tercer grado.
- 40 Gráfico 10. Escuela C. Niveles de desempeño en lectura y matemática de tercer grado.
- 40 Gráfico 11. Escuela C. Puntuación promedio en las pruebas de lectura, matemática y ciencias de sexto grado.
- 41 Gráfico 12. Escuela C. Niveles de desempeño en lectura, matemática y ciencias de sexto grado.
- 42 Gráfico 13. Escuela D. Puntuación promedio en las pruebas de lectura y matemática de tercer grado.
- 42 Gráfico 14. Escuela D. Niveles de desempeño en lectura y matemática de tercer grado.
- 43 Gráfico 15. Escuela D. Puntuación promedio en las pruebas de lectura, matemática y ciencias de sexto grado.
- 43 Gráfico 16. Escuela D. Niveles de desempeño en lectura, matemática y ciencias de sexto grado.
- 60 Gráfico 17. Modalidad de trabajo. Ciencias de tercer grado.
- 60 Gráfico 18. Modalidad de trabajo. Español de tercer grado.
- 61 Gráfico 19. Modalidad de trabajo. Matemática de tercer grado.
- 65 Gráfico 20. Porcentaje de tiempo utilizado en diversas actividades de matemática, español y ciencias.
- 67 Gráfico 21. Porcentaje de tiempo utilizado en diversas actividades de matemática, español y ciencias. Escuela D.



## PREFACIO

Panamá participó el año 2013 en una evaluación regional denominada Tercer Estudio Comparativo y Explicativo (TERCE) llevado por el Laboratorio Latinoamericano de la Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE). Los resultados fueron desalentadores para el país; en medio de este panorama “sombrio”, se identificaron algunas escuelas oficiales que lograron superar la media nacional en lectura, matemática y ciencias para tercer y sexto grados.

La metodología utilizada por el LLECE fue cuantitativa, por tanto, no permite “escudriñar” procesos al interior de las escuelas; por tal razón, la Universidad del Caribe desarrolló un estudio cualitativo, específicamente un estudio de casos de cuatro escuelas oficiales de Panamá, que a pesar de estar en contextos desfavorables lograron buenos resultados.

*Estudio de casos de cuatro escuelas oficiales en Panamá*, es un volumen que describe los hallazgos encontrados en el estudio cualitativo, que busca comprender lo que ocurre a nivel de escuela, de aula y de estudiante, y de qué manera los procesos que se dan al interior de las escuelas inciden en los aprendizajes de los estudiantes.

Los apartados nos muestran la literatura relevante que fundamenta el estudio, la metodología utilizada, la caracterización de cada una de las escuelas, los resultados logrados en la evaluación regional realizada en el año 2013 por el LLECE y los hallazgos encontrados a nivel de escuela, aula y estudiante.

Contamos que *“Estudio de casos de cuatro escuelas oficiales en Panamá”* cumpla las expectativas de las autoridades educativas, directores y maestros como también los objetivos del estudio.

***Daysi Jackson***  
Investigadora Principal  
Universidad del Caribe

***Jaime Estrella***  
Vicerrector de Investigación  
Universidad del Caribe



## INTRODUCCIÓN

Lograr llevar al cuerpo directivo y docente “hacia” una gestión escolar efectiva, y como resultado al logro de los aprendizajes de sus estudiantes, es una tarea compleja; para ello, se requiere el esfuerzo y compromiso de directores, maestros, padres de familia y estudiantes.

En el aula de clases el maestro es una figura clave, pues, no solo debe conocer la disciplina que imparte, sino enseñarla de tal manera que cautive el interés en sus estudiantes; asimismo es importante la reflexión sobre las debilidades y fortalezas de su desempeño en ella. El ambiente “saludable” de aprendizaje en que se desarrolla la clase es un factor que también se debe considerar. Por tanto, el trabajo pedagógico está muy relacionado al trabajo en equipo, al liderazgo efectivo en la escuela y, sobre todo, a las variables más importantes, el propio estudiante, su motivación e interés por aprender, a pesar de las circunstancias familiares o sociales que lo rodean y la familia que apoya la educación de sus hijos y cree en el maestro que les enseña.

Es por ello que el estudio no sólo centró su mirada en el trabajo pedagógico del maestro sino en la escuela como un todo.

La importancia de este estudio radica en que las preguntas que emergieron de esta investigación permitan abrir el compás para nuevas investigaciones y abrir espacios de reflexión sobre el funcionamiento de nuestras escuelas panameñas, con el fin de entender mejor el complejo mundo al interior de ellas.

El objetivo central del estudio fue indagar factores asociados al aprendizaje que mejor potencien los buenos resultados; por tanto, observamos aquellas escuelas inmersas en contextos desfavorables que lograron puntuaciones por encima de la media nacional en todas las áreas evaluadas mediante el estudio TERCE.

Este documento presenta en siete apartados el tema de estudio, su metodología, los resultados de la prueba TERCE, la descripción de las escuelas y los hallazgos obtenidos como resultado de esta investigación. Describiremos de manera breve cada uno de ellos.

El marco teórico se basa en el concepto de “*escuelas eficaces*”, aclarando que el estudio no es sobre escuelas eficaces, pero nos permite tener una mirada de aquellos factores asociados al aprendizaje que están presentes en las escuelas eficaces y que inciden positivamente en el buen desempeño de sus estudiantes. Para ello, en el apartado *Problemas de investigación-Temas del estudio* se definieron, según la literatura especializada en estos temas, factores de gestión escolar y clima escolar.



## INTRODUCCIÓN

Esta publicación está diseñada de la siguiente manera:

En el apartado *Aspectos metodológicos* se describe la metodología utilizada que fue cualitativa, realizada por un estudio de casos de cuatro escuelas oficiales en Panamá. La selección de estas escuelas se determinó por dos criterios: Puntuación media por encima de la media nacional en todas las áreas evaluadas y por nivel socioeconómico.

El apartado *Descripción de las escuelas de estudio* describe las cuatro escuelas de estudio, tres de ellas denominadas “Escuelas Diferenciadas<sup>1</sup>” y la cuarta escuela denominada “Escuela Opuesta<sup>2</sup>”. Se muestran una a una, teniendo en cuenta ubicación, personal docente que labora allí y población que atienden. Se describen al director y maestros, en relación a sus años de servicio, preparación académica, y estatus laboral<sup>3</sup>. También se describen las familias de los estudiantes por nivel socioeconómico, su composición familiar y nivel educativo de los padres.

El apartado *Resultados obtenidos en la prueba TERCE* muestra los resultados mediante puntuaciones promedio y niveles de desempeño que obtuvieron en lectura, matemática y ciencias los estudiantes de tercero y sexto grado.

En el apartado de los hallazgos encontrados nivel de escuela, se tienen factores relacionados a la gestión directiva, un factor importantísimo en los aprendizajes de los estudiantes. A nivel de aula, los hallazgos obtenidos están centrados en la práctica pedagógica del maestro y a nivel de alumno

---

<sup>1</sup> “Escuelas diferenciadas” son aquellas que lograron puntuaciones por encima de la media nacional en todas las áreas evaluadas y son: Escuela A, Escuela B y Escuela C.

<sup>2</sup> La escuela “opuesta” es aquella que su puntuación fue por debajo de la media nacional en todas las áreas evaluadas y es la Escuela D.

<sup>3</sup> Nuestro sistema educativo tiene tres tipos de contrataciones para maestros o profesores; los permanentes, nombrados bajo decreto ejecutivo, los interinos y THEFAS, nombrados por resuelto (en estos dos últimos, su contrato laboral tiene tiempo definido, ya sea por un año lectivo o los meses que se requieran sus servicios).

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. TEMAS DE ESTUDIO

El foco de este estudio se basó en algunos factores asociados al aprendizaje en lectura, matemática y ciencias de tercer y sextos grados que participaron de la evaluación del Tercer Estudio Comparativo y Explicativo (TERCE) en el año 2013, que realizó el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE).

Este estudio se llevó a cabo mediante una investigación mixta (cuantitativa y cualitativa) en tres grandes etapas. La Etapa 1 fue totalmente cuantitativa, allí se realizó un análisis de las bases de datos de las pruebas, sus factores asociados y su incidencia en los logros de aprendizaje. La Etapa 2 tuvo un fuerte componente cualitativo. En este documento nos referiremos a la Etapa 2, etapa cualitativa del estudio, y se llevó a cabo mediante la metodología de *Estudio de Casos*. La tercera etapa del proyecto se enfocó en difundir resultados y organizar talleres, en que se presentaron los resultados de esta publicación.

El estudio se centró en observar escuelas que lograron obtener una puntuación por encima de la media nacional en lectura, matemática y ciencias de 3° y 6° y que están inmersas en contextos desfavorables<sup>4</sup>.

### PREGUNTAS ORIENTADORAS

Las preguntas centrales de este estudio fueron:

- ¿Qué factores asociados inherentes a las escuelas ejercen mayor influencia en los resultados?  
¿Sucede algo específico en estas “escuelas diferenciadas” que expliquen los buenos resultados?
- ¿Cuál es el funcionamiento de las cuatro escuelas que se estudian en relación con la gestión escolar?
- ¿Qué ocurre a nivel de aula, en relación con la práctica pedagógica?
- ¿Cómo es el clima escolar?
- ¿Cómo son los estudiantes? ¿Qué piensan sobre la escuela? ¿Qué motivaciones tienen? ¿La familia motiva y apoya el proceso de aprendizaje de sus hijos?
- ¿Hay realmente diferencias entre estas escuelas “diferenciadas” y aquellas que no lo son, llámense escuelas “opuestas”?

---

<sup>4</sup> El término contextos desfavorables fue definido por el índice socioeconómico y cultural (ISECF) construido por el LLECE.

## TEMAS DE ESTUDIO

### CONCEPTOS DE SENSIBILIZACIÓN

Un estudio cualitativo en ciencias sociales, en este caso específico en educación, implica que el equipo investigador se involucre en la cotidianidad de la situación que estudia; en nuestro caso son las escuelas. Las técnicas de recolección de información fueron la observación participante, entrevistas en profundidad y grupos focales.

Es muy importante para el equipo investigador la planificación de la observación, ya que lo que se quiere estudiar es muy complejo, y para ello se utilizó el concepto de sensibilización, muy utilizado por investigadores cualitativos experimentados.

El concepto de sensibilización tiene sus orígenes en las ciencias sociales; según Michael Patton (2002) se utiliza al inicio de la investigación y permite orientar el trabajo de campo; le da al investigador “un sentido general de referencia” y dirige la “mirada”, atención o interés en determinada situación. Es una guía que permite organizar el trabajo de campo y nos da alguna base de situaciones, actividades o concepciones dentro del ámbito escolar.

Las dimensiones a tratar fueron muy amplias: a nivel de escuela *Gestión Escolar y Clima Escolar*, a nivel de aula *Prácticas Pedagógicas* y a nivel de alumno *el Capital Social de la Familia*. En nuestro estudio, los conceptos de sensibilización que se utilizaron fueron:

#### A nivel de escuela

- Características del cuerpo directivo, liderazgo, relación con los docentes y autoridades externas al centro educativo.
- Administración y distribución del recurso financiero, material y humano, el aprovechamiento de los mismos y fuentes de financiamientos.
- Canales de comunicación con docentes, estudiantes y familia.

#### A nivel de aula

- Estrategias metodológicas y evaluativas, tipos de tareas o actividades utilizadas por el maestro para lograr el aprendizaje de sus alumnos.
- El uso del tiempo para la enseñanza.
- Los recursos didácticos que utiliza el maestro para la enseñanza, el cuaderno o libro de trabajo que utiliza el alumno.
- La organización y distribución del aula.
- Las expectativas que tiene el maestro hacia sus alumnos, la satisfacción que tiene el maestro en cuanto a su labor docente.
- El ambiente de aprendizaje, normas y conductas de los estudiantes en el aula.

## A nivel de alumno

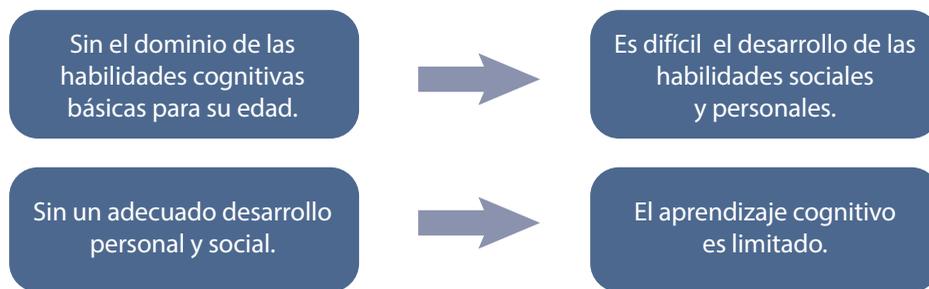
- Sentido de pertenencia relacionado al involucramiento en actividades curriculares y extracurriculares.
- La motivación del alumno por aprender.
- La relación que tiene con sus pares y maestros.
- Las expectativas que tiene la familia hacia el aprendizaje de su acudido.

## LITERATURA RELEVANTE

Mucho se ha escrito sobre escuelas eficaces. El experto Francisco Murillo (2003), nos dice: *“escuela eficaz es aquella que promueva de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible, teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural, y económica”*. El autor define tres principios claves para ser eficaz:

- Equidad: el desarrollo de competencias y habilidades debe ser para todos;
- Valor agregado: se refiere a que el alumno da más de lo que uno espera teniendo en cuenta su nivel socio-económico y cultural; y
- Desarrollo integral: la escuela está centrada no solo en los logros académicos, sino también en desarrollar en sus estudiantes valores morales y sociales.

Según los expertos Pérez, Bellei, Raczynski y Muñoz (2004) la identificación de una escuela *“efectiva”* no es tarea fácil; por tanto, se opera bajo el siguiente supuesto, mostrado en el siguiente esquema:



A partir de este supuesto, las mediciones estandarizadas a gran escala de los logros de los aprendizajes han ganado suma importancia, puesto que dan como resultado indicadores que de alguna manera determinan si una escuela es eficaz o no ( p.21). Pero, hay que tener cuidado en esto; Francisco Murillo (2003) dice: *“del cuidado que hay que tener en el momento de calificar una escuela como eficaz o ineficaz sólo a base del análisis de los resultados de los alumnos en una o dos áreas de conocimiento”* (p.72); esto significa que debe haber consistencia en los resultados de las mediciones de las escuelas. Otro aspecto a considerar al calificar una escuela eficaz es que los resultados de las mediciones deben permanecer en el tiempo, esto es, una escuela que logra buenos resultados en un determinado periodo y en otro periodo sus resultados bajan considerablemente no se podría considerar como escuela eficaz. Si fuese el caso, *“gran parte del trabajo sobre eficacia escolar se ve puesto en duda”* (Murillo, 2003).

### ¿Qué exploran este tipo de estudios?

En general asocian los resultados de los aprendizajes a factores asociados al aprendizaje; éstos son: prácticas pedagógicas en el aula, gestión escolar, clima escolar, clima del aula y el contexto socioeconómico y cultural del estudiante.

### ¿Qué dice la literatura referente a estos factores?

En este apartado no se hará un análisis profundo sobre factores asociados al aprendizaje, ya que existe un gran volumen de literatura especializada relacionada a estos temas. Más bien la finalidad es mostrar algunos aspectos teóricos que fundamentan estos factores asociados, en los cuales “se puso mayor atención” en la observación y trabajo de campo en las escuelas que participaron del estudio. Algunos de estos fueron: Gestión escolar, práctica pedagógica, clima escolar, clima de aula y capital social familiar.

### Gestión escolar

Hay diversos enfoques sobre *Gestión Escolar*. Un trabajo muy interesante fue el de *Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano* de Abel Pérez-Ruiz. En este trabajo se dan las posturas de gestión escolar de diferentes autores, por ejemplo: Pilar Pozner ve la gestión escolar como un instrumento el cual debe “recuperar” el sentido y significado de las prácticas pedagógicas de la escuela, además toda la comunidad educativa debe estar inmersa en ello; por tanto, define gestión de la siguiente manera: “*el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo [...] para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con la comunidad educativa*” (Pozner, 2003, p. 35). De igual manera, para Aurora Elizondo (citado en Pérez Ruiz, 2014), las escuelas deben ser organizaciones flexibles capaces de absorber los cambios del entorno y ser capaces de resolver cualquier problema educativo que se le presente. Para este autor la gestión escolar implica autonomía e identidad propia para llevar a cabo los quehaceres educativos en diversos contextos, esto es, *auto-organización*.

Desde otra perspectiva, están los autores Cervantes, Grae, Schmelkes y Uribe (citado en Pérez Ruiz, 2014) quienes se basan en las relaciones del “triángulo teórico” calidad educativa, gestión escolar y acción directiva. (p.361). En este sentido, muy interesante es la postura de Sylvia Schmelkes (2002), quien explica qué se entiende por gestión escolar. Dice que no es sinónimo de administración escolar ya que ésta es resultado de la gestión escolar y está ligada a la cultura escolar y tiene un responsable, que es el director o equipo directivo. La gestión escolar está asociada con un trabajo en equipo, un sentido de pertenencia, una identidad institucional y, sobre todo, las diversas formas en que el director lleve a su equipo docente y administrativo a un objetivo final que es el logro de los aprendizajes de sus estudiantes. Para esta autora, estas concepciones son un punto de partida en la definición de gestión escolar, pero lo importante es la relación entre gestión escolar y calidad educativa.

La mejor aproximación para definir gestión escolar, la tiene Manes (2004) y dice:

*...es el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégicas de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.*

En los numerosos estudios que se han realizado sobre gestión escolar, algunos hallazgos encontrados sobre los factores que inciden en que una escuela sea eficaz son:

- Lo pedagógico es el eje central, el alumno es el centro del proceso enseñanza y aprendizaje. El alumno es importante como individuo.
- El trabajo en equipo es vital; los docentes trabajan colectivamente en la planificación didáctica, evaluación y preparación de clases, como también son activos en oportunidades de desarrollo profesional.
- La eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros.
- La innovación es parte de su trabajo pedagógico; los docentes están abiertos al cambio en beneficio de sus estudiantes.
- El liderazgo no sólo está centrado en el director; la toma de decisiones y responsabilidades están muy claras y son compartidas en el cuerpo docente y autoridades externas al centro educativo.

Una gestión escolar efectiva nos lleva a pensar en el actor principal que conduce a que el centro escolar logre sus objetivos y metas; éste es el director o cuerpo directivo, el liderazgo que ejerza es clave para el buen desarrollo de la institución educativa.

### Práctica pedagógica

La práctica pedagógica es una tarea compleja, porque están presentes no solo aspectos de desarrollo cognitivo sino también aspectos de valores morales y sociales. Una definición muy atinada sobre prácticas pedagógicas, es la dada por Díaz Quero (2006) y dice: *el trabajo pedagógico es el quehacer educativo diario que realiza el maestro en el aula de clases u otro lugar destinado para la enseñanza, guiado por un currículo en que la meta principal es la formación del estudiante* (p. 90). Esto implica que hay que “mirar con cautela” los componentes que están inmersos en la práctica pedagógica y que están ligados entre sí: el currículum, los docentes, el alumno y los procesos formativos.

En este aspecto, los hallazgos encontrados en diversos estudios fueron:

- El maestro usa efectivamente el tiempo de clase.
- Uso de refuerzo y retroalimentación con el fin de que sus estudiantes logren aprender.
- Se supervisa el progreso de los estudiantes muy de cerca.
- Uso de técnicas y estrategias metodológicas variadas que desarrollan las competencias necesarias para lograr el aprendizaje de los estudiantes.
- Clima de respeto y confianza entre el docente y sus estudiantes.
- Es un maestro innovador.

El estudio de factores asociados del TERCE (2015) revela que los estudiantes alcanzan mejores desempeños cuando el maestro enfoca las interacciones de aula en la combinación del apoyo emocional, organización de la clase y apoyo pedagógico. Después de considerar el nivel socioeconómico de los estudiantes y las escuelas, las prácticas tienen una relación positiva y significativa con el aprendizaje en la mayoría de los países. En Panamá, en sexto grado, la magnitud de estas diferencias está entre 8 a 20 puntos, en todas las áreas evaluadas (Treviño *et al.*, 2015).

## Clima escolar

Está referido al ambiente generado por las relaciones interpersonales entre los diferentes actores: directivos, maestros, estudiantes y familia que permitan un buen ambiente de aprendizaje.

Algunas de las características inherentes a este tipo de clima escolar, que se han encontrado en los hallazgos de las investigaciones, son:

- Sentido de pertenencia: los directivos, docentes, estudiantes y familia están satisfechos de pertenecer al centro educativo.
- Existe la unión de sus miembros, no existe la disgregación ni subgrupos que alimenten la división entre ellos.
- Existe el apoyo mutuo, la solidaridad.
- Orden en la puesta en marcha que permite trabajar coordinadamente.
- Responsabilidad de sus miembros; cada uno está claro de sus roles y obligaciones.
- Las relaciones entre sus miembros es fluida, no solo en el ámbito formal u oficial sino también en el informal entre los diversos actores.
- El consenso es una actitud constructiva y conciliadora para lograr las metas u objetivos del centro educativo.
- La motivación de todos los actores involucrados permite el continuo mejoramiento de la práctica pedagógica.

El estudio de factores asociados TERCE (2015), nos dice: *el ambiente laboral y los procesos para organizar el trabajo docente en las escuelas se relacionan solo excepcionalmente con el logro académico de los estudiantes. La asociación entre el ambiente laboral y los resultados en las pruebas aplicadas resulta marginal aunque consistentemente positivo* (Treviño et al., 2015).

Por otro lado, el informe dado por PISA en FOCUS (2015), nos dice que los criterios que utilizan los padres de familia para elegir escuela para sus hijos es que debe existir en la escuela un ambiente agradable y dinámico, la seguridad y la reputación del centro escolar (Gurría, A., 2015).

## Clima de aula

Según los resultados obtenidos por el estudio TERCE sobre factores asociados (2015) la percepción desde la perspectiva de los maestros en relación con el clima del aula es en cuanto al respeto y colaboración que exista en el aula de clases entre estudiantes y maestros. La evidencia muestra que cuando se percibe que existe, entre los estudiantes, un ambiente de respeto, colaboración y de carencia de agresión, los logros académicos son mayores. En Panamá en sexto grado, en lectura, matemática y ciencias el rango de puntuación de esta relación va de 6 a 10 puntos; una vez que se considera el nivel socioeconómico de los estudiantes y de la escuela, se observa una relación positiva entre los resultados de aprendizaje y el clima de aula.

Desde la perspectiva del alumno, un buen clima de aula se refiere a que la conducta de los estudiantes dentro del aula es de respeto hacia el maestro y obediencia hacia las normas establecidas en el aula, como también las buenas relaciones entre compañeros de clases. La magnitud de esta relación, en Panamá, se encuentra en alrededor de 20 puntos para todas las disciplinas en tercer grado. La asociación

entre el clima de aula percibido por el estudiante y el desempeño académico es significativa, luego de considerar el nivel socioeconómico de los estudiantes, en lectura y matemática (Treviño *et al.*, 2015).

El Informe PISA 2012, nos dice que: *Mejores relaciones profesor-estudiante están fuertemente asociadas con mayor compromiso de los estudiantes con y en la escuela* (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2012).

Desde la perspectiva del estudiante, el informe estadístico de la Etapa 1 de este estudio nos muestra que en sexto grado la *asociación entre estar motivado por sus docentes para seguir estudiando y el puntaje en las pruebas es positiva y significativa*. En lectura se aprecia 27,12 puntos por sobre el promedio nacional; en matemática es de 26,76 puntos por encima del promedio y en ciencias es de 26,44 puntos por encima del promedio nacional. Esto implica que los estudiantes que respondieron que nunca han sido motivados a seguir estudiando tienen menor puntaje que los que son motivados (Arrocha, R, Jackson D. y Estrella, J., 2017).

No es la intención de esta obra desarrollar todo un análisis teórico sobre este tema, sino saber que un buen clima de aula favorece el desarrollo del aprendizaje. Esto implica al docente: su actitud, sus métodos de enseñanza y su forma de evaluar y, por otro lado, al estudiante: su interés por aprender, el respeto hacia su maestro y compañeros de clase, su participación activa dentro del desarrollo de la clase, entre otras variables.

### **Capital social familiar**

Investigaciones referidas al capital social familiar y su relación con los logros de aprendizaje han causado interés en estas últimas décadas. Según Coleman (1988) se define el capital social familiar como la combinación de tres aspectos: capital financiero, capital humano y capital social. El capital financiero se mide por los recursos o ingresos del hogar, por ejemplo: una vivienda, materiales de apoyo<sup>5</sup> para el aprendizaje (libros, cuadernos, entre otros). El capital humano se refiere a la escolaridad de los padres y depende de la presencia física de los padres y el apoyo que dan a sus hijos; y, el capital social se refiere a las fuertes relaciones entre los hijos y los padres. Coleman concluye que el capital social de la familia y el capital social en el entorno fuera de la escuela se relacionan con la deserción escolar y de alguna manera muy evidente reduce la probabilidad de la deserción escolar.

Años más tarde se escribe un artículo de Ramírez (2012) en el que se hace un análisis sobre la tesis de Coleman, y concluye que:

“Coleman (1987) construyó una hipótesis plausible que indica que el logro educativo no depende únicamente del talento individual, la calidad de las escuelas, la riqueza familiar o la educación de los

---

<sup>5</sup> En este contexto, es bueno mencionar que según el informe estadístico elaborado en la Etapa 1 de nuestra investigación, *la asociación entre tener libro de texto de la asignatura y el puntaje en las pruebas es positiva y significativa; lo mismo ocurre en la asociación entre tener cuaderno para tomar notas y el puntaje en las pruebas, que es positiva y significativa*. En ambos casos las puntuaciones promedios en las distintas pruebas aumenta.

padres. Alguna influencia proviene de la estructura de relaciones familiares y comunitarias. A la luz de los estudios revisados, no es difícil aceptar que esta conclusión general se sostiene. Las limitaciones surgen, sin embargo, cuando se trata de identificar relaciones más precisas, explicar por qué ocurre así y hasta qué punto se pueden generalizar los hallazgos”.

Por otro lado, otro estudio interesante fue sobre la alta tasa de fracaso escolar realizado en España, por Beneyto (2015). La autora muestra en el desarrollo del marco teórico numerosas investigaciones que señalan la importancia del contexto familiar y cómo repercute en el buen desarrollo del aprendizaje. Uno de los objetivos de este estudio fue: analizar el grado de apoyo y motivación hacia el aprendizaje escolar que el hijo percibe desde su familia, a través de conductas estimuladoras. El análisis arroja que al comparar la Motivación y Colaboración, la nube de puntos sigue una diagonal creciente. Esto indica que a mayores conductas estimuladoras ofrecidas desde el hogar también existe mayor percepción del hijo en el apoyo y motivación hacia el aprendizaje (Beneyto, 2015).

Otro estudio realizado en Monterrey, México sobre calidad de la educación y el rendimiento escolar, señala que el rendimiento escolar se ve afectado directamente por las expectativas reales que generan los padres sobre lo que pueden lograr sus hijos dentro del sistema educativo; esto se refiere al nivel educativo que puedan lograr sus hijos. Los padres que generan mayores expectativas sobre sus hijos, lograrán que éstos obtengan mejor rendimiento escolar (Méndez y Ramírez, 2011).

El Informe PISA 2012, nos dice:

*Los estudiantes cuyos padres tienen grandes expectativas para ellos – que esperan que obtengan una licenciatura universitaria y trabajen en una ocupación profesional o de gestión en el futuro – tienden a tener más perseverancia, mayor motivación intrínseca para aprender matemáticas y más confianza en su propia capacidad para resolver problemas matemáticos que otros estudiantes con un estatus socio-económico y rendimiento académico similares, pero con padres que tienen expectativas menos ambiciosas para ellos.*

Lo anteriormente expuesto muestra que existen posturas sobre el capital social familiar que de alguna manera inciden en el aprendizaje y que es importante “mirar”. Precisamente este “mirar” es el enfoque que se presenta más adelante en el estudio de casos.

## ASPECTOS METODOLOGÓGICOS

Nuestra investigación se desarrolló con una metodología de “*estudio de casos*”; en el que se analizaron cuatro escuelas oficiales, tres de ellas llamadas “*escuelas diferenciadas*” (que para este estudio las hemos definido como aquellas escuelas que lograron buenos resultados en el estudio TERCE; esto es, superaron la media nacional, en lectura, matemática y ciencias en 3° y 6°) y una escuela denominada “*escuela opuesta*”, definida como aquella que no logró buenos resultados en la prueba TERCE. Todas las escuelas están en contextos desfavorables, esto significa que el nivel socioeconómico<sup>6</sup> de la familia es bajo.

Nuestra meta fue indagar sobre aquellos factores asociados que **potenciaron mejor** los aprendizajes en las “*escuelas diferenciadas*” e identificar “*buenas prácticas*” que logren aprendizajes efectivos, como también indagar los factores que incidieron en la “*escuela opuesta*” (que no logran que los estudiantes aprendan), para de esta manera, comparar las diferencias o similitudes de estos factores asociados al aprendizaje, entre ambos grupos de escuelas.

El siguiente cuadro muestra los campos de observación con sus respectivas unidades de análisis.

Cuadro 1. Campos de observación por unidad de análisis.

A nivel de escuela	A nivel de aula	A nivel de alumno
<b>Gestión escolar</b> - Mecanismos de participación. - Relación con los actores internos y externos de las escuelas. - Gestión pedagógica.	- Prácticas pedagógicas. - Uso del tiempo. - Recursos didácticos. - Programación curricular. - Clima del aula. - Expectativas sobre sus estudiantes. - Autoeficacia del docente.	- Clima del aula. - Sentido de pertenencia. - Motivación e interés.
<b>Clima institucional</b> - Relaciones interpersonales. - Sentido de pertenencia.		

Fuente: elaboración propia (2017).

Las técnicas de colecta de información que se utilizaron para el estudio fueron: entrevista a profundidad, grupos focales y observación participativa (visitas técnicas de campo y observación en el aula, con apoyo de especialistas en educación). Esto se muestra en el Cuadro 2.

<sup>6</sup> ISECF, es el índice socioeconómico y cultural que se utilizó; éste fue construido por el LLECE y está compuesto por un grupo de variables, tales como: ingreso mensual de la familia, nivel educativo de los padres, infraestructura de la vivienda, servicios de luz, agua, cable, etc., con el que cuenta la familia, entre otros.

Cuadro 2. Técnicas de recolección de información.

Campos de observación	Sub dimensión	Actores	Cuestionario	Análisis de documentos	Entrevista a profundidad	Grupo focal	Observación	
Gestión escolar	Aspectos generales de identificación	Director	✓		✓			
		Maestro	✓		✓		✓	
		Escuela	✓				✓	
		Familia*	✓					
	Mecanismos de participación	Director				✓		
		Maestro				✓		
		Escuela					✓	
		Familia*					✓	
	Relación con los actores internos y externos de las escuelas	Director				✓		
		Maestro				✓		
		Escuela					✓	
		Familia*					✓	
	Gestión pedagógica y curricular	Director (PEC /Plan de mejora)			✓	✓		
		Maestro			✓	✓		✓
		Alumno			✓		✓	✓
		Familia*					✓	
Clima institucional	Relaciones interpersonales	Director			✓			
		Maestro			✓			
		Alumno					✓	✓
		Familia*					✓	
	Normas de convivencia	Director				✓		
		Maestro				✓		
		Alumno					✓	✓
		Familia*					✓	
	Sentido de pertenencia	Director				✓		
		Maestro				✓		
		Alumno					✓	
		Familia*					✓	
	Motivación o recompensa	Director				✓		
		Maestro				✓		
		Alumno					✓	
		Familia*						

Fuente: elaboración propia (2017).

\* Las familias deben ser de los mismos estudiantes.

Para la observación en el aula se utilizó la Guía de Stalling<sup>7</sup> y registros anecdóticos. La ficha de Stalling permite valorar cómo el docente y el estudiante utilizan el tiempo de clase. Este instrumento proporciona información sobre tres variables: tipo de actividades realizadas en clase, tipo de material o recurso didáctico y el involucramiento de los actores (estudiantes y docente) en las actividades en la clase observada. Además, es importante mirar cómo el docente organiza su clase, el planeamiento trimestral o unidad didáctica, así como también el planeamiento didáctico y los registros de calificaciones. En el estudiante, adicionalmente, se observó el cuaderno, el libro de trabajo y las pruebas o ejercicios realizados en ese momento.

<sup>7</sup> En los apartados posteriores se describe la Guía de Stalling.

La validez de los datos se identificó mediante dos procedimientos: triangulación, que no es otra cosa que corroborar los datos por diferentes actores y ángulos de observación; y, la verificación de las conclusiones con los sujetos de estudio. Estas actividades se realizaron atendiendo a los parámetros de ética en la investigación, transparencia, buena práctica científica y confidencialidad de los datos y participantes. La postura del investigador fue como observador participante.



Figura 1. Validación del respondente.  
Fuente: Escuelas Diferenciadas (Coclé, 2017).

### Validación del respondente

Para asegurar la validez en los estudios cualitativos existen diversas técnicas; entre ellas está la validez del respondente, definida así: *es aquella que se desarrolla contrastando los resultados obtenidos por el evaluador con los del evaluado, así como contrastando su interpretación* (Guardia, 2002).

La Figura 1, muestra una de las reuniones en las que se está realizando la validación del respondente.

### Criterios de selección de escuelas

Un estudio cualitativo requiere de un muestreo deliberado o intencional, para ello se consideraron escuelas primarias oficiales urbanas o rurales. Los criterios mayores fueron:

1. El contexto socioeconómico de los alumnos.
2. La puntuación promedio de las pruebas TERCE.

El índice de contexto socioeconómico de los alumnos, denominado ISECF fue calculado por el LLECE y está constituido por las variables: ingreso familiar, características de la vivienda y escolaridad de los padres, entre otras. Mediante el método de *cluster análisis*<sup>8</sup> se crearon cuatro conglomerados, siendo el conglomerado 1 el de mejor nivel socioeconómico, siguiéndole el conglomerado 2; los conglomerados de más bajo nivel socioeconómico son los 3 y 4. Es por ello, que se debía identificar escuelas con las mejores puntuaciones promedio en lectura, matemática y ciencias tanto en tercer y sexto grados, pero que cumplieran el criterio 1. Al observar el conglomerado 4, observamos que las escuelas agrupadas allí no cumplían el criterio 2. Por tanto, dirigimos nuestra mirada al conglomerado 3 y allí se identificaron tres escuelas de la región de Coclé que cumplían ambos criterios; para sexto grado el índice socioeconómico fue de -0,62 y en tercer grado de -0,60.

<sup>8</sup> En el contexto de la Etapa 1 del Estudio Escuelas Diferenciadas se explica en detalle el método de análisis de conglomerados.

## DESCRIPCIÓN DE LAS ESCUELAS DE ESTUDIO

En el siguiente apartado describiremos las cuatro escuelas de estudio, tres de ellas denominadas “escuelas diferenciadas<sup>9</sup>” y una de ellas “opuesta”. Se describirán una a una, teniendo en cuenta ubicación, población que atienden y personal docente y administrativo.

También caracterizaremos las familias de los estudiantes, según nivel socioeconómico y cultural.

Mostraremos también los resultados que obtuvieron en la prueba TERCE 2013, en lectura, matemática y ciencia de los estudiantes de tercero y sexto grados.

### ESCUELA A

#### CARACTERÍSTICAS DE LA ESCUELA

La Escuela A es una escuela oficial que oferta Educación Inicial, Educación Primaria y Educación Premedia Multigrado. La jornada laboral es matutina y vespertina, iniciando en la mañana a las 7:00 y terminando a las 12:00, en la tarde desde las 12:30 a las 5:30. Fue creada bajo Decreto Ejecutivo No. 311 del año 1969; tiene 48 años dando servicio educativo a la comunidad.



Figura 2. Escuela A  
Fuente: Escuelas Diferenciadas (Coclé. 2017).

Se encuentra ubicada en la región de Coclé, en una pequeña comunidad rural, de fácil acceso por carretera, a una hora, aproximadamente de La Chorrera. La infraestructura de la escuela está organizada en dos pabellones principales de una sola planta, entre los dos pabellones tienen un hermoso jardín, que hicieron los estudiantes de pre-media, adornado con potes que tienen formas de animales y son fabricados con material reciclable (llantas de carros y botellas plásticas). La escuela se ve en buenas condiciones. Tiene en sus paredes pinturas de animales y aves de la fauna panameña, como también rótulos pintados en las vigas de las paredes con los valores: honestidad, responsabilidad y otros. La escuela está muy limpia. Tiene un parqueadero de bicicletas para los niños; está techada y tiene piso de cemento. Cuenta con un área de juego para los alumnos de preescolar, nueve aulas, salón de informática, oficina de la dirección, un área para jugar fútbol, un pequeño quiosco escolar. Alrededor del patio hay chozas y un huerto escolar que es cuidado por los padres de familia. La escuela hace mucho énfasis en el cuidado del medio ambiente.

<sup>9</sup> Las “escuelas diferenciadas” son: Escuela A, Escuela B y Escuela C. La escuela “opuesta” es la Escuela D.

La estructura administrativa del plantel cuenta con un director, un subdirector encargado<sup>10</sup>, dos trabajadores manuales y un inspector educativo.

El cuerpo docente lo forman: 10 docentes de grado, tres docentes de Educación Inicial, un docente del aula especial, cinco docentes especiales y cinco instructores vocacionales que se desempeñan como profesores en el plan piloto de premedia multigrado.

La matrícula actual de esta escuela se muestra en el Cuadro 3.

**Cuadro 3.** Matrícula actual de la Escuela A.

Grados	Matrícula
<i>Pre Kinder</i>	20
<i>Kinder</i>	32
Primero	50
Segundo	29
Tercero	30
Cuarto	37
Quinto	34
Sexto	32
Séptimo	31
Octavo	32
Noveno	29
<b>Total de la matrícula</b>	<b>356</b>

Fuente: Escuela A (2017).

El Cuadro 4 nos muestra la matrícula total de alumnos en los últimos cinco años.

**Cuadro 4.** Matrícula en los años 2012 - 2016 en la Escuela A.

2012	2013	2014	2015	2016
374	383	386	362	356

Fuente: Escuela A (2017).

La matrícula ha ido disminuyendo de año en año. En los años 2013 y 2014 subió levemente alrededor de un 2% a 3%, con respecto al año 2012, pero fue disminuyendo los dos años siguientes. La disminución de matrícula del año 2016 con respecto al 2012 fue alrededor de un 5%.

<sup>10</sup> Director o subdirector encargado, es un maestro o profesor que funge como director o subdirector, bajo el Resuelto No. 257; tiene todas las funciones de director, pero su salario es de maestro o profesor.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS DOCENTES

### Director (a)

En la Escuela A se entrevistó a la subdirectora<sup>11</sup> encargada. Es una mujer de mediana edad, 44 años, y con 20 años de experiencia docente; funge como subdirectora encargada de este plantel desde hace cuatro años. Su mayor grado académico es Profesorado de Primaria; aún no concluye la licenciatura, pero se mantiene actualizada permanentemente con los seminarios que dicta el Ministerio de Educación. En estos tres últimos años tomó un seminario sobre “liderazgo” y “técnicas grupales”. Según la opinión de la profesora, estos seminarios ayudan a los maestros en su formación y actualización continua, ella dice:

“Sí ayudan; el detalle es que uno no le tome el empeño y le saque provecho, porque sí son buenos, en especial, estos últimos tres años han sido buenos seminarios” (Subdirectora de la Escuela A).

La subdirectora encargada vive en una comunidad aledaña a la de la escuela, a pocos minutos de ella.

### Maestros

La Escuela A cuenta con maestros de una gran experiencia en la docencia; los años de servicio de estos maestros en el sistema educativo están entre 8 a 34 años de servicio docente, y enseñando en este centro educativo tienen de 5 a 22 años de servicio.

La preparación académica varía, en su mayoría son egresados de la Escuela Normal o de la Licenciatura en Educación. El estatus laboral de todos los maestros, en este plantel, es nombramiento permanente bajo decreto ejecutivo.

La edad de estos maestros entrevistados va por encima de los 40 años. Los maestros viven en la comunidad donde se encuentra la escuela o en comunidades aledañas a la escuela. De los maestros de primaria solo uno es varón; él atiende tercer grado, el resto son damas, que atienden los grados restantes.

Para conocer sobre la vocación, se le preguntó lo siguiente:

¿Qué lo motivó, principalmente, a dedicarse a la docencia?

*Siempre me gustó ser maestra, enseñar o bueno cuando...de niña me gustaba eso (se refiere a ser maestra); yo pienso que todos los niños están inspirados en esta labor sin conocer lo complejo que es y que es un trabajo muy sacrificado...* (Subdirectora encargada, Escuela A).

## CARACTERÍSTICAS DE LAS FAMILIAS DE LOS ESTUDIANTES

Los estudiantes pertenecen a familias de bajos ingresos económicos. Un 64,3% trabaja, ya sea en la limpieza de casas (mujeres), solo el padre trabaja o el ingreso familiar proviene de una jubilación, el restante 35,7% no tiene trabajo.

---

<sup>11</sup> En el año 2013 esta persona fue la maestra del grupo de sexto grado que fue evaluado por el LLECE.

Los padres tienen un nivel de escolaridad bajo, su último año cursado corresponde a grados de primaria o de Educación Básica. Un 7,1% de ambos padres (padre y madre) no tiene estudios; un 42,8% de las madres tiene estudios de primaria y de los padres un 7,1%, un 14,3% de las madres tiene estudios de premedia y los padres un 21,4 %. De los encuestados, un 14,3% no sabe el nivel de escolaridad de los padres.

En relación a la composición familiar, alrededor de un 71% de los estudiantes vive con sus padres y madres; un 21% vive sólo con su madre y un 7% vive con algún familiar.

El promedio de la edad de los padres y madres o acudientes<sup>12</sup> es de 38 años y la edad fluctúa entre los 26 a 60 años. Normalmente, las madres son las que están presentes en las actividades escolares de sus hijos.

## ESCUELA B

### CARACTERÍSTICAS DE LA ESCUELA

Es una escuela del sector oficial-rural que se encuentra en la región de Coclé, a 20 minutos de una de las ciudades importantes de la región, Penonomé. Su oferta educativa va desde *kinder* hasta sexto grado de primaria; es una escuela multigrado ya que un maestro atiende segundo y tercer grados. El horario de atención es sólo en el turno matutino, desde las 7:50 am a la 1:35 pm.



Figura 3. Escuela B.  
Fuente: Escuelas Diferenciadas (Coclé. 2017).

Fue fundada en el año 1921, inició sus labores en una casa alquilada, dando servicio educativo a niños de las comunidades cercanas, en turnos matutinos y vespertinos. Esto permitió el aumento de matrícula y por consiguiente el nombramiento de otros educadores.

La estructura de la escuela, al inicio era muy sencilla, de quincha y tejas y esta estructura fue posible por los esfuerzos de los padres de familia de aquella época. Entre los años 1962 y 1964 se construye la escuela de concreto y se le da un primer nombre que posteriormente fue cambiado al nombre actual bajo Decreto Ejecutivo No. 357 del año 2009. El nombre de la escuela da honor a una educadora que trabajó por muchos años en ella. La escuela ya tiene alrededor de 95 años dando servicio educativo a la comunidad.

<sup>12</sup> Acudiente: es la persona, al no estar los padres presentes, que asume la responsabilidad del cuidado del estudiante en relación a la vida escolar y familiar. Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

Hoy en día, la escuela cuenta con un pabellón principal con cinco aulas y otro pabellón en el cual está la cocina, comedor y dos aulas más; además cuenta con un huerto escolar, que es cuidado por los estudiantes y padres de familia y un amplio terreno aledaño al pabellón principal que sirve de área de juego. No cuenta con oficina del director, ni quiosco escolar; una madre de familia vende alimentos en los recreos. Es una escuela muy limpia, los alumnos del gobierno estudiantil se encargan de mantenerla limpia; las madres de familia ayudan en la limpieza de la escuela y en la preparación de los alimentos para los estudiantes.

La estructura administrativa del plantel es de un director encargado (quien es también, maestro de sexto grado) y cinco maestros de grado de los cuales uno atiende *kinder*, otro maestro atiende dos grados (2° y 3°) y los otros tres 1°, 4° y 5°, respectivamente. En total, la escuela cuenta con seis docentes y una matrícula de 116 estudiantes.

La matrícula actual de la Escuela B se muestra en el Cuadro 5.

**Cuadro 5.** Matrícula actual de la Escuela B

Grados	Matrícula
Pre Jardín	11
Jardín	12
Primero	17
Segundo	10
Tercero	14
Cuarto	18
Quinto	15
Sexto	19
<b>Total de la matrícula</b>	<b>116</b>

Fuente: Escuela B (2017).

La matrícula de los tres últimos años se muestra en Cuadro 6.

**Cuadro 6.** Matrícula en los años 2014 a 2016.

2014	2015	2016
105	125	117

Fuente: Escuela B (2017).

En el año 2015 hubo un leve aumento, de alrededor de un 19%, con respecto al año 2014; en el año 2016, la matrícula bajó alrededor de un 6.4% con respecto al 2015.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS DOCENTES

### Director (a)

La Escuela B tiene una directora encargada quien también atiende sexto grado. Es una mujer de mediana edad, 42 años. Tiene 23 años de experiencia en la docencia, en escuelas rurales en la región de Coclé. Funge como directora encargada, en este plantel, desde hace cuatro años. Su formación inicial fue como maestra de grado egresada de la Escuela Normal Superior J.D.A. de Santiago. Es una mujer muy preparada, tiene dos licenciaturas, una en Educación con Énfasis en Administración de Centros Escolares y la otra Licenciatura en Orientación, además de un Profesorado en Educación y una Maestría en Docencia Superior.

En estos tres últimos años tomó un seminario dado por el Ministerio de Educación sobre “Liderazgo”; se le preguntó si estos seminarios le ayudaban en su tarea directiva y ella respondió:

“Oh!!! Sí...me ha ayudado bastante” (Directora Encargada, Escuela B).

### Maestros

Cuenta con maestros de una gran experiencia en la docencia, los años de servicio de estos maestros en el sistema educativo están entre 18 a 30 años de servicio docente, y enseñando en este centro educativo tienen entre 5 años a 23 años.

La preparación académica varía; en su mayoría son egresados de la Escuela Normal, sólo una docente es egresada de bachillerato. Cuatro de los seis docentes tienen licenciatura en Educación y una docente en Administración de Centros Escolares.

El estatus laboral de todos los maestros, en este plantel, es nombramiento permanente bajo decreto ejecutivo.

La edad de estos maestros va por encima de los 40 años. Los maestros viven en la comunidad donde se encuentra la escuela o en comunidades aledañas a la escuela. Cinco de los seis maestros son damas, sólo uno es varón y es quien atiende, por este año, el salón multigrado (2° y 3°).

Para conocer sobre la vocación, se le preguntó lo siguiente:

¿Qué lo motivó, principalmente, a dedicarse a la docencia?

*“Le voy a ser sincero...en realidad no era algo que me gustara...en realidad se dio el caso; lógicamente cuando está en el sistema tiene que hacerlo, ver que hace...hacerlo bien, tratar de hacerlo mejor.*

*Sí, en vista que yo soy de Santiago, las cosas se facilitaban para ser maestro y era una carrera que de repente era rápido conseguir trabajo...había muchas cosas...” (Maestro 3°, Escuela B).*

*“...Inicialmente quería estudiar enfermería, pero por circunstancias de la vida no pude estudiar; ese año pospuse la universidad, porque mi hermano quería estudiar en la academia de policía y le dimos la opción, y ese año yo trabajé de “nana”... lo que pasa es que a mí siempre me han gustado los niños jejeje...yo ayudé a criar a mis sobrinos...trabajé un año, al año siguiente fui a la universidad, era una universidad privada (1993). No se dio ese año el preescolar, se abrió la opción para maestro de primaria y decidí estudiar para maestra de primaria, estudié en Santiago, me fue muy bien...” Maestra 6°, Escuela B).*

## CARACTERÍSTICAS DE LAS FAMILIAS DE LOS ESTUDIANTES

Los estudiantes pertenecen a familias de bajos ingresos económicos; sólo un 48% tiene algún tipo de trabajo, por ejemplo, se dedican a la venta de artesanías, ventas de “chances”, agricultura, transportista o trabajos independientes; el restante 52% de las familias no trabaja.

El nivel de escolaridad de los padres en términos generales es bajo; un 28% de las madres llega a primaria y alcanzan el nivel de básica general solo un 20% de las madres y en el caso de los padres un 16% tiene primaria y el otro 16% tiene básica general; sólo un 4% de las madres de familia posee un técnico superior y una licenciatura.

Un 68% de los encuestados dice vivir en una familia completa (padre y madre), un 28% sólo el estudiante vive con su madre y un 4% sólo vive con otro familiar que no son sus padres.

La edad promedio de los padres es de 36 años y fluctúa entre los 25 y 45 años de edad.

Las madres son las que están presentes en las actividades escolares de sus hijos.

### ESCUELA C

#### CARACTERÍSTICAS DE LA ESCUELA

Es un centro de Educación Básica General, del sector oficial, pero actualmente solo atiende primaria. Se encuentra ubicado en una comunidad rural a una hora de Penonomé. Es una hermosa escuela que está rodeada de exuberante vegetación y entre las montañas de Coclé, el clima es muy agradable.



Figura 4. Escuela C.  
Fuente: Escuelas Diferenciadas (Coclé. 2017).

Fue creada bajo el Decreto No. 18 de abril de 1914, tiene 103 años dando servicio educativo a la comunidad.

La estructura de la escuela tiene un pabellón principal de una planta en la que cuenta con siete aulas y un aula de informática. Tiene un hermoso jardín, con potes de material reciclable. Además del huerto escolar, cuidado por los padres de familia, un colaborador del Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá (IDIAP) capacita a las madres en el cuidado del huerto escolar.

Tiene amplios espacios con jardines bien cuidados para el esparcimiento de los niños. La escuela permanece muy limpia, aún después del receso o recreo.

La estructura administrativa del plantel cuenta con un director encargado, además de ser el maestro de cuarto grado y tres trabajadores manuales. El cuerpo docente está compuesto por siete maestros de grado y un profesor de inglés, todos con status laboral permanente.

La matrícula actual de la Escuela C se muestra en el Cuadro 7.

**Cuadro 7.** Matrícula actual de la Escuela C.

Grados	Matrícula
<i>Pre Kinder</i>	2
<i>Kinder</i>	16
Primero	12
Segundo	18
Tercero	20
Cuarto	16
Quinto	17
Sexto	15
Séptimo	0
Octavo	0
Noveno	0
<b>Total de la matrícula</b>	<b>116</b>

Fuente: Escuela C (2017).

La matrícula de los cinco últimos años, se muestra en el Cuadro 8.

**Cuadro 8.** Matrícula en los años 2012 - 2016 en la escuela C.

2012	2013	2014	2015	2016
145	134	127	123	118

Fuente: Escuela C (2017).

La matrícula ha ido disminuyendo de año en año, desde el año 2012 al año 2016; la disminución fue de un 18.6%.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS DOCENTES

### Director (a)

La Escuela C tiene un director<sup>13</sup> encargado que también atiende cuarto grado. Es un hombre de 56 años, con 35 años de servicio docente en escuelas de difícil acceso y hace cuatros años que funge como director encargado de este plantel educativo. Su formación inicial fue de maestro de grado, siendo su *alma mater* la Escuela Normal Superior J.D.A. de Santiago. La experiencia, de este docente la ha ganado enseñando en escuelas inmersas en comunidades de difícil acceso.

<sup>13</sup> En el año 2013 fue el maestro de 6° grado, grupo que fue evaluado por el LLECE.

Ha tomado los seminarios que el Ministerio de Educación ha impartido, pero realmente la Dirección Regional, mediante el supervisor le ha guiado y dado las directrices para el manejo administrativo que se requiere; el director nos comenta sobre esto:

*“eh... estuvimos en un seminario sobre relaciones humanas que incluía parte de liderazgo... el supervisor nos da todas las indicaciones y todas las guías para ejercer como director en cuanto a todo, todo... eh... la parte administrativa, nos envían los CD, todo..., por ejemplo, cuando iniciamos el cargo de director tuvimos un seminario de 7:00 am a 4:00 pm para darnos orientaciones sobre cómo era el proceso y llenar los formatos del FECE<sup>14</sup>” (Director encargado, Escuela C).*

## **Maestros**

Los maestros de la Escuela C cuentan con una gran experiencia en la docencia, desde 14 a 35 años de experiencia en la carrera docente y ejerciendo como maestros en el plantel desde cinco años en adelante.

La formación inicial de estos maestros ha sido en la Escuela Normal, además, en su mayoría, son egresados de la Licenciatura en Educación.

El estatus laboral de todos los maestros, en este plantel, es nombramiento permanente bajo decreto ejecutivo.

La edad de los maestros va por encima de los 35 años. Los maestros viven en la comunidad donde se encuentra la escuela o en comunidades aledañas a la escuela. Cinco de los ocho maestros son damas, el resto (3) son varones.

Para conocer sobre la vocación, se le preguntó lo siguiente:

¿Qué lo motivó, principalmente, a dedicarse a la docencia?

*“Yo nunca pensé ser educador, porque yo decía que quería estudiar algo técnico, pero... no sé ... no sé ... si yo agarraba una carrera técnica tenía que tener facilidad para poner un negocio y no tenía el apoyo para eso y por eso decidí entrar a la Normal de Santiago”. (Maestro 6°, Escuela C).*

*“Desde niña me gustaba enseñar, mi maestra de primaria nos preguntaba que profesión queríamos, y yo siempre me incliné por ser maestra; mi hermana es maestra, pero no sabía si iba a lograrlo porque vengo de una familia muy humilde; para mí mi hermana fue una inspiración, era mi maestra modelo en la casa... al final decidí entrar a la Normal de Santiago”. (Maestra de 3° TERCE, Escuela C).*

## **CARACTERÍSTICAS DE LAS FAMILIAS DE LOS ESTUDIANTES**

Los estudiantes pertenecen a familias de bajos ingresos económicos; en un 70% el ingreso proviene del padre, ya que la madre se dedica a las tareas del hogar, el restante 30% no tiene trabajo.

---

<sup>14</sup> FECE: significa fondo de equidad y calidad de la educación y lo rige la Ley 49 y 50 de 2002, el Decreto Ejecutivo No. 238 del 11 junio de 2003, el cual se constituye con el 27 % de los fondos provenientes del impuesto del seguro educativo; y su reforma en el Decreto Ejecutivo No. 9 del 7 de febrero de 2006.

El nivel de escolaridad de los padres, en términos generales es bajo: un 50% de los padres, madres o acudientes ha alcanzado el nivel de primaria, un 30% de las madres logró el nivel de premedia y sólo un 10% estudió para maestra, pero no ejerce.

El 90% de los niños vive con ambos padres y un 10% vive con otro familiar.

La edad promedio de los padres, madres o acudientes es de 37 años y la edad fluctúa entre los 26 a 59 años.

En esta escuela, las madres son las que están presentes en las actividades escolares de sus hijos.

## ESCUELA D

### CARACTERÍSTICAS DE LA ESCUELA

La Escuela D es una escuela del sector oficial, que se encuentra en la región de Panamá Este, a tres horas de la ciudad de Panamá. La mayoría de los estudiantes son de pueblos originarios.

La escuela fue fundada el año 1975, tiene cerca de 42 años dando servicio educativo a la comunidad. Ofrece educación inicial, primaria y pre-media multigrado.



Figura 5. Escuela D.

Fuente: Escuelas Diferenciadas (Panamá Este. 2017).

Tras grandes esfuerzos de parte de los docentes y de la comunidad lograron que el Ministerio de Educación iniciara el año 2007 la construcción y remodelación de la escuela que se encontraba en condición deplorable, pero no fue hasta el 2016 que el proyecto se concretó e inició la construcción de un anexo, que son los laboratorios.

Hoy en día cuenta con nueve aulas, un salón de informática, un espacio para la biblioteca y la oficina de la dirección. La escuela cuenta con un criadero de pollos y quienes lo cuidan son los niños. Las madres de familia también apoyan en la escuela, específicamente en la preparación de los alimentos para consumo de los estudiantes.

La estructura administrativa está compuesta por un director encargado y una secretaria.

La planta docente está constituida por 15 docentes; de éstos 10 son permanentes y cinco son interinos<sup>15</sup> o THEFAS<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Interino: se refiere al nombramiento como docente cuando se produce una vacante del titular por: estudios, enfermedad, gravidez, pensionado temporalmente por la Caja de Seguro Social, motivos personales u ocupar otro cargo dentro o fuera del ramo.

<sup>16</sup> THEFAS o de carácter temporal: se refiere al nombramiento por 1) cuando sea necesario llenar un puesto docente permanente, después de concluido el período señalado por la Ley para los nombramientos permanentes y 2) falta de personal idóneo.

Cuadro 9. Matrícula actual de la Escuela D.

Nivel	Matrícula
Inicial	26
Primaria	110
Pre-media	85
<b>Total</b>	<b>221</b>

Fuente: datos suministrados por la Escuela D (2017).

## CARACTERÍSTICAS DE LOS DOCENTES

### Director (a)

La Escuela D tiene una directora encargada, es una mujer joven que tiene 34 años de edad. Su experiencia docente es de 15 años y funge como directora encargada de esta escuela hace nueve años.

Su formación académica inicial ha sido como maestra egresada de la escuela Normal Superior J.D.A.; además tiene una licenciatura en educación.

Ha tomado diversos seminarios impartidos por MEDUCA, por ejemplo: evaluación, supervisión, liderazgo, recursos humanos, legislación escolar, entre otros. Se le preguntó si los seminarios que imparte el Ministerio de Educación le han ayudado en su tarea como directora, ella responde:

*“Ha sido como un refuerzo más al conocimiento, porque los años que he tenido de experiencia como directora encargada, que ha sido desde el inicio, y en el proceso que he ido trabajando en las escuelas, he adquirido mucho conocimiento y en estos diplomados y en estos temas que hemos estado recibiendo de parte del MEDUCA, nos afianza más y nos lleva con más dirección a ejercer el trabajo administrativo que es la parte de recursos humanos, la parte de legislación que tenemos que aplicar tanto a docentes administrativos como disciplinarios de los estudiantes. También la parte... eh vamos a decir la parte de FECE, la parte contable lo que es el manejo de cuentas y todo el aspecto de legislación que nos corresponde a través del MEDUCA, los decretos... Sí, nos ha ayudado mucho, porque nos lleva a orientar al personal docente a corregir o a mejorar lo que está con dificultad”* (Directora encargada de la Escuela D).

### Maestros

Los maestros entrevistados tienen alrededor de 9 a 16 años de servicio en el sistema educativo. Una trabaja en este plantel desde hace 14 años, la otra docente tiene tres años de laborar allí y una de ellas sólo un mes, es interina, está cubriendo una licencia por gravidez. En términos generales, lo que se observó es que la planta docente es, en promedio, relativamente joven.

En relación a la formación académica de los docentes entrevistados, una de ellas es egresada de la Licenciatura en Educación, la otra es egresada de una universidad privada, y la maestra que cubre una interinidad es egresada de la Licenciatura en educación y estudia una maestría en Docencia Superior.

La característica de estos docentes es que muy pocos viven en la comunidad donde está inmersa la escuela, y un 33,3 % corresponde a maestros interinos o THEFAS. La edad de las maestras entrevistadas es en promedio de 40 años.

Para conocer sobre la vocación, se le preguntó lo siguiente a los maestros:

¿Qué lo motivó, principalmente, a dedicarse a la docencia?

*Realmente lo que yo quería estudiar era idiomas, me encantaba el francés, pero debido al factor económico, no pude estudiar idiomas. Cuando tenía 15 años ayudaba a mis primos, me quedaba con ellos y les ayudaba a estudiar, de allí surge la idea de estudiar docencia (Maestra 6°, Escuela D).*

*Desde niña siempre jugábamos a la maestra, usábamos una tabla como tablero e imitábamos al maestro (Maestra 3°, Escuela D).*

## CARACTERÍSTICAS DE LAS FAMILIAS DE LOS ESTUDIANTES

La Escuela D es una entidad cuyas familias son de bajos ingresos económicos; solo un 11,7% tiene trabajo estable, son maestras; un 58,8% de los padres tiene trabajo que consiste en negocio familiar, o trabajos independientes o eventuales, por ejemplo: los hombres se dedican a la agricultura y las mujeres a la venta de artesanía.

El nivel de escolaridad de los padres es bajo; solo lograron estudiar hasta pre-media. Esto es, un 37,5% (padre y madre) llegaron a este nivel; un 8,3% , solo la madre estudió hasta primaria y en el caso de los padres un 62,5 % llegó a primaria, un 25% de madres no tiene estudios y en el caso de los padres es un 8,3%.

La composición familiar es bastante variada; un 64,7% vive con ambos padres, un 17,6% vive solamente con sus madres, un 11,6% vive con otros familiares y un 5,9% vive sólo con su padre.

Las familias en un 80% son de etnia de pueblo originarios.

## RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PRUEBA TERCE

Los resultados que se muestran a continuación están presentados de dos maneras: promedio por escuela, por grado y por área curricular evaluada y por niveles de desempeños.

El promedio a nivel regional en todas las áreas evaluadas y grados evaluados en el TERCE<sup>17</sup> fue de 700 puntos; nuestro país obtuvo promedios en todas las áreas evaluadas y grados evaluados promedios por debajo del promedio regional. Este apartado muestra sólo la comparación del promedio nacional con el promedio de la escuela.

Los niveles de desempeño son habilidades cognitivas que el estudiante desarrolla a través de sus años de escolaridad y que debe saber aplicar en las áreas de ciencias, lectura y matemática. Se agrupan en cuatro, donde el nivel I es el nivel de más bajo desempeño, le sigue el nivel II y los niveles de mejores desempeños son los niveles III y IV.

Estos resultados son de las tres “escuelas diferenciadas” y de la “escuela opuesta”.

<sup>17</sup> Para mayores detalles sobre la escala utilizada y el promedio de nuestro país comparado con el promedio regional, en cada área evaluada, visite la página del LLECE. Allí se encuentra el documento “Informe de resultados TERCE. Logros de aprendizajes. 2015”.

## ESCUELA A

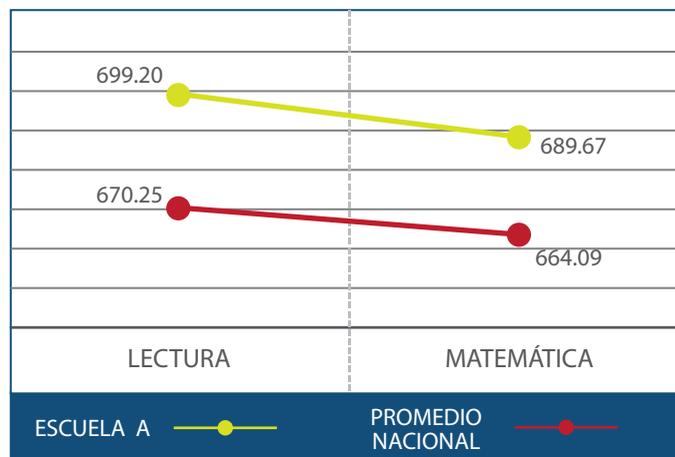
La cantidad de alumnos que participó en las pruebas de lectura, matemática y ciencias en tercero y sexto grado, se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Cantidad de estudiantes que participó en la evaluación. Escuela A.

Área curricular evaluada	Tercer grado	Sexto grado
Lectura	27	15
Matemática	28	12
Ciencia	-----	14

Fuente: elaboración propia (2017).

Gráfico 1. Escuela A. Puntuación de las pruebas de lectura y matemática de tercer grado.

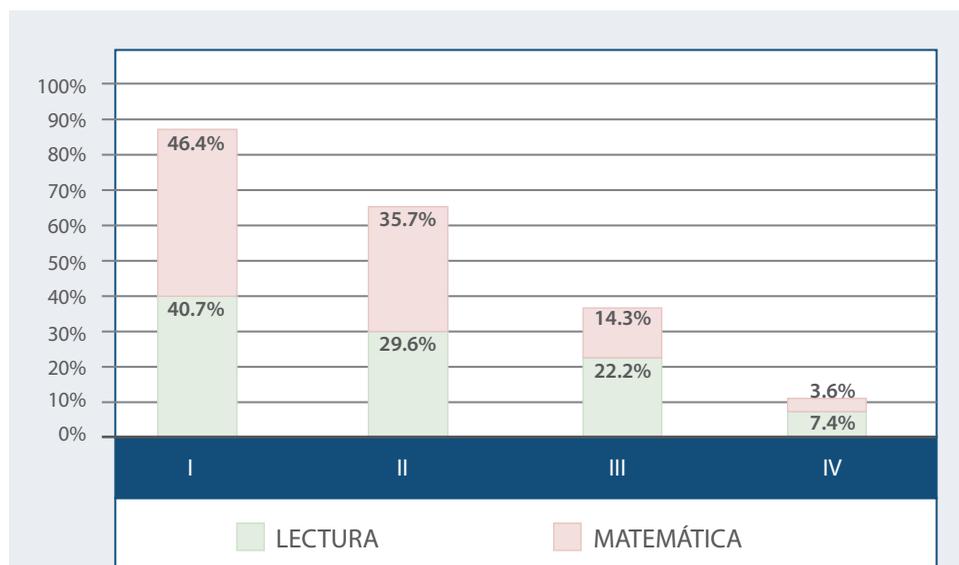


Fuente: elaboración propia (2017).

**Nota:** Bases de datos del TERCE 2013.

En tercer grado se observa que la mejor puntuación fue en la prueba de lectura, con alrededor de 30 puntos más sobre la puntuación promedio. En matemática, logró alrededor de unos 25 puntos sobre la media nacional.

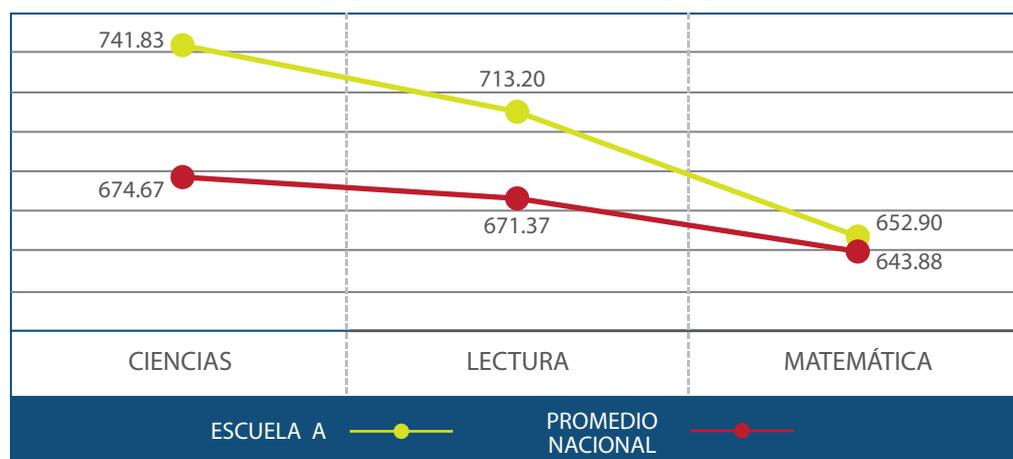
Gráfico 2. Escuela A. Nivel de desempeño en lectura y matemática de tercer grado.



Fuente: elaboración propia (2017).  
 Nota: bases de datos del TERCE 2013.

Aunque la puntuación fue por encima de la media nacional, en relación con los niveles de desempeños en lectura y matemática, hay un grupo considerable de estudiantes en el primer y segundo nivel de desempeño, en matemática, en el nivel I (46,4%) y nivel II (35,7%). Pero, es bueno destacar un porcentaje significativo, en lectura, en el nivel III (22,2%) y IV (7,4%). En matemática en los niveles III y IV se agrupan un 14,3% y 3,6%, respectivamente.

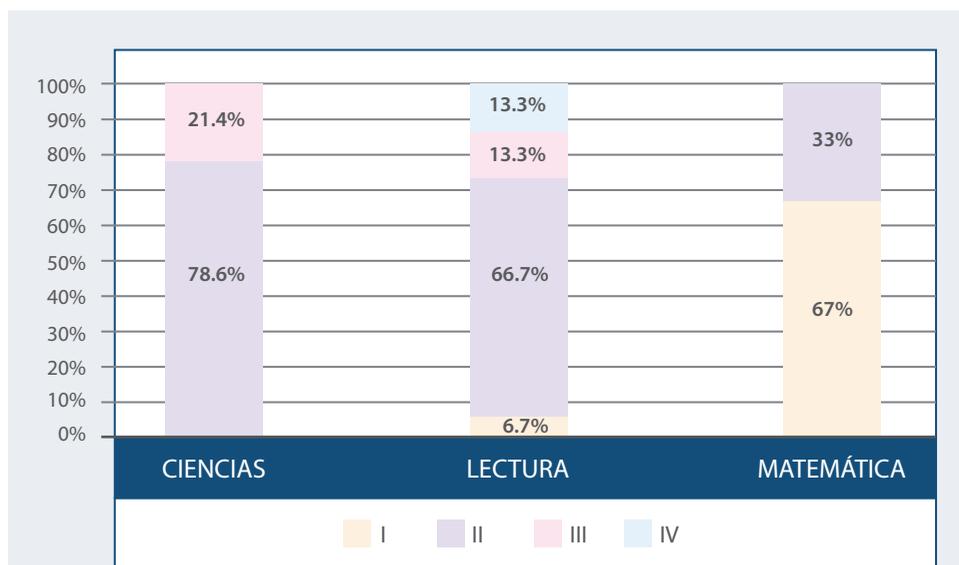
Gráfico 3. Escuela A. Puntuación promedio en las pruebas de lectura, matemática y ciencias de sexto.



Fuente: elaboración propia (2017).  
 Nota: bases de datos del TERCE 2013.

En sexto grado la mejor puntuación fue en el área de ciencias, alrededor de 67 puntos por encima del promedio nacional; le sigue lectura con una puntuación de alrededor de 42 puntos por encima del promedio. En matemática la puntuación fue de solo 9 puntos por encima del promedio nacional.

Gráfico 4. Escuela A. Niveles de desempeño en lectura, matemática y ciencias en sexto grado.



Fuente: elaboración propia (2017).  
**Nota:** bases de datos del TERCE 2013.

El área de lectura es la que mejor desempeño tiene en sexto grado tiene estudiantes que lograron desempeños en el nivel II (66.7%), nivel III (13.3%) y nivel IV (13.3%). Le sigue ciencias en donde los estudiantes se distribuyen en el nivel II (78,6%) y nivel III (21,4%). En matemática, la situación no es muy alentadora ya que hay un porcentaje alto de estudiantes en el nivel I (66,7%) y en el nivel II (33,3%).

## ESCUELA B

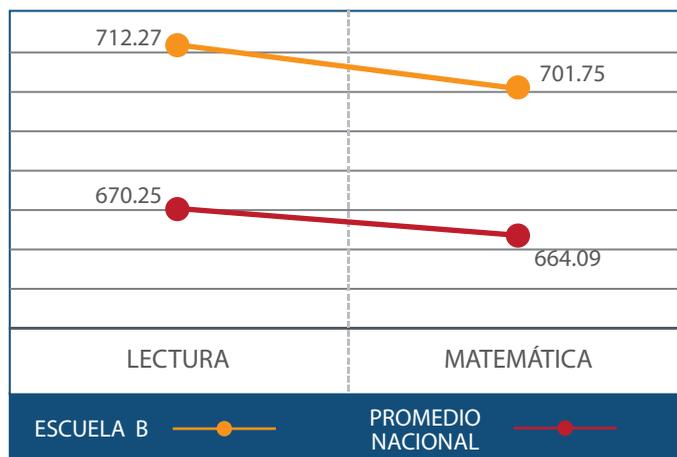
La cantidad de alumnos que participó en las pruebas de lectura, matemática y ciencias en tercero y sexto grado, se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. Cantidad de estudiantes que participó en la evaluación. Escuela B.

Área curricular evaluada	Tercer grado	Sexto grado
Lectura	18	16
Matemática	20	15
Ciencia	-----	16

Fuente: elaboración propia (2017).

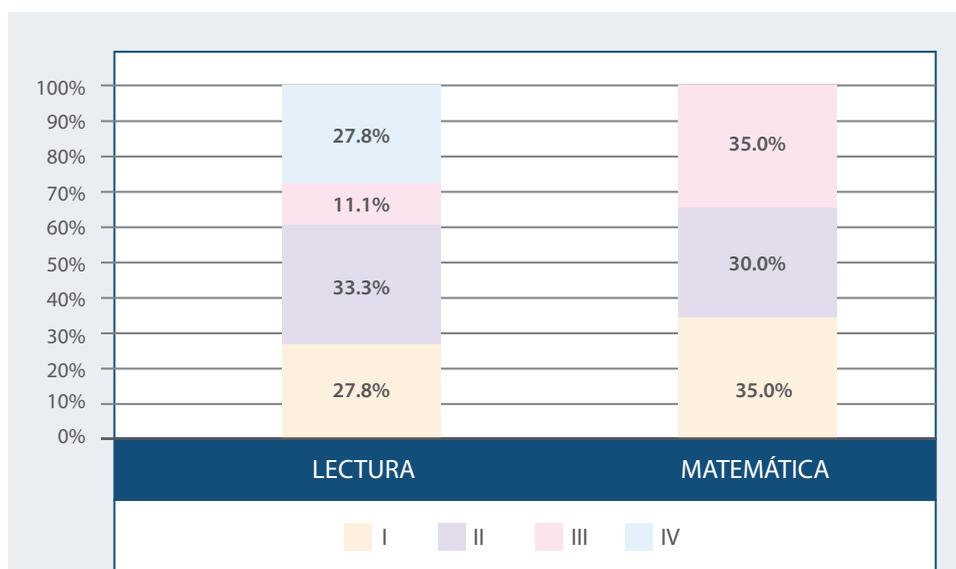
Gráfico 5. Escuela B. Puntuación de las pruebas de lectura y matemática de tercer grado.



Fuente: elaboración propia (2017).  
 Nota: bases de datos del TERCE 2013.

La mejor puntuación la obtuvieron en el área de lectura con 42 puntos por sobre el promedio nacional y en matemática fue de 37 puntos por del promedio nacional.

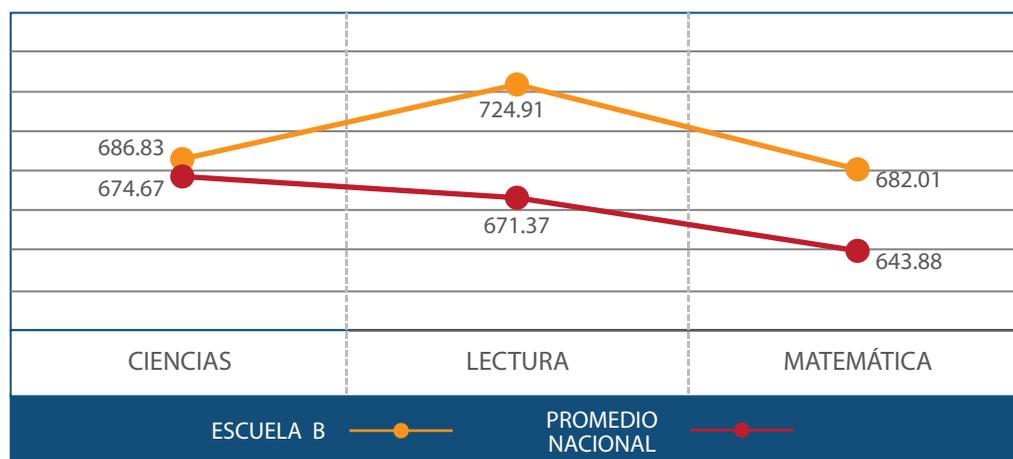
Gráfico 6. Escuela B. Nivel de desempeño en lectura y matemática de tercer grado.



Fuente: elaboración propia (2017).  
 Nota: bases de datos del TERCE 2013.

Los mejores desempeños están en el área de lectura. La mayor distribución está en el nivel II (33,3%) y un porcentaje considerable (27,8%) en el nivel IV. En matemática, la situación no es tan favorable, ya que un porcentaje considerable (35,0%) se encuentra en el nivel I, pero en el nivel III hay un 24% más que en lectura; no hay alumnos en el nivel IV, en matemática.

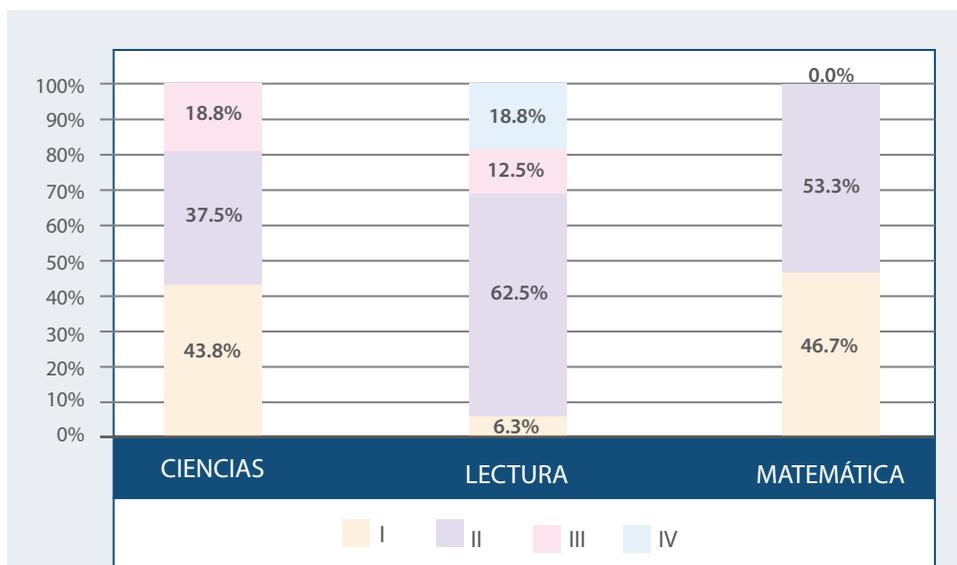
Gráfico 7. Escuela B. Puntuación promedio en las pruebas de lectura, matemática y ciencias de sexto.



Fuente: elaboración propia (2017).  
 Nota: bases de datos del TERCE 2013.

El área de lectura es la que se destaca con la mejor puntuación, sobrepasando en 53 puntos al promedio nacional; matemática obtiene alrededor de 38 puntos por encima del promedio nacional. En el caso de ciencias solo sobrepasa al promedio nacional en 8 puntos.

Gráfico 8. Escuela B. Niveles de desempeño en lectura, matemática y ciencias en sexto grado.



Fuente: elaboración propia (2017).  
 Nota: bases de datos del TERCE 2013.

En el área de lectura, los estudiantes de la Escuela B lograron los mejores desempeños, teniendo un porcentaje mínimo (6,3%) en el nivel I y logrando porcentajes significativos en el nivel III (12,5%) y IV (18,8%). En ciencias, los resultados fueron menos dramáticos que en matemática, aunque en puntuación están a solo 8 puntos por encima de la media nacional, pero los estudiantes se distribuyen en mayor porcentaje en los niveles II y III, logrando los siguientes porcentajes: en el nivel I (43,8%) ; nivel II (37,5%), y en el nivel III (18,8%). En matemática los desempeños son bajos, un porcentaje alto están en el nivel I (46,7%) y II (53,3%) y no hubo estudiantes en el nivel III y IV.

## ESCUELA C

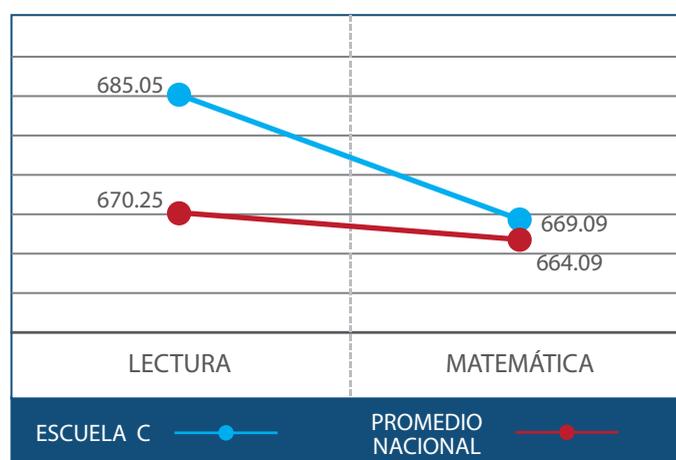
La cantidad de niños que participó en las pruebas de lectura, matemática y ciencias en tercero y sexto grado, se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Cantidad de estudiantes que participó en la evaluación. Escuela C.

Área curricular evaluada	Tercer grado	Sexto grado
Lectura	24	20
Matemática	20	18
Ciencia	-----	20

Fuente: elaboración propia (2017).

Gráfico 9. Escuela C. Puntuación de las pruebas de lectura y matemática de tercer grado.

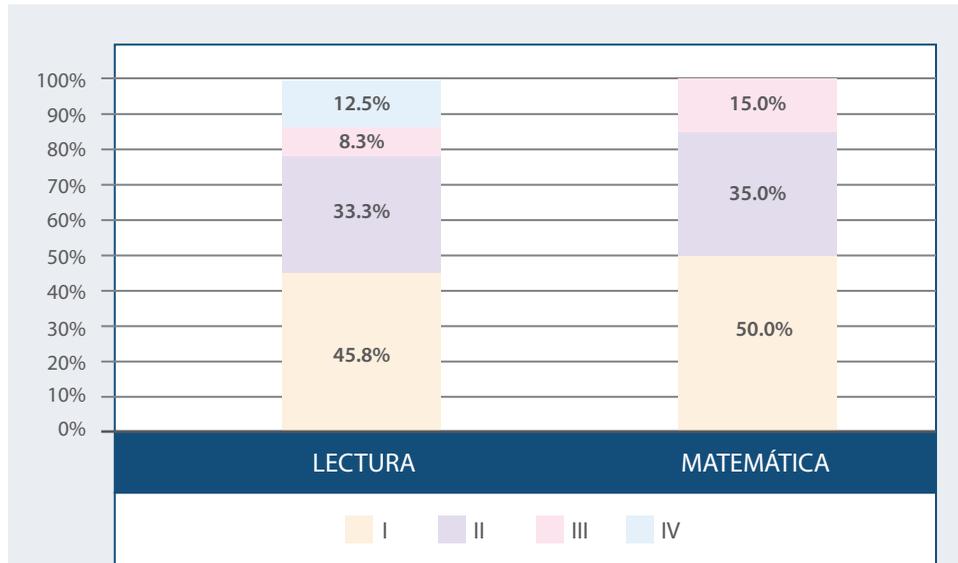


Fuente: elaboración propia (2017).

**Nota:** bases de datos del TERCE 2013.

Se observa mejores puntuaciones promedio en lectura; alrededor de 15 puntos por encima del promedio nacional. En matemática, la variación de puntos fue muy leve, 5 puntos por encima del promedio nacional.

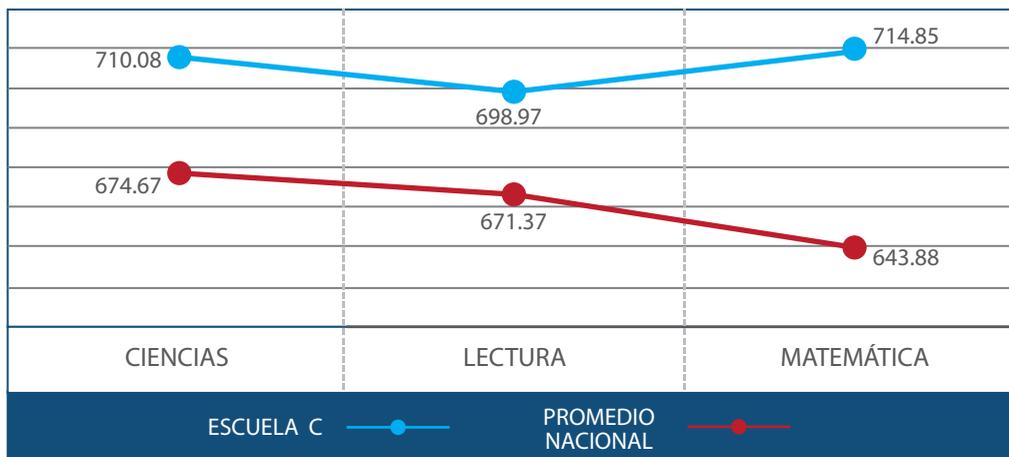
Gráfico 10. Escuela C. Nivel de desempeño en lectura y matemática de tercer grado.



Fuente: elaboración propia (2017).  
**Nota:** Bases de datos del TERCE 2013.

Los mejores desempeños se observan en el área de lectura; en el nivel I se concentra la mayoría de los estudiantes (45.8%), el resto de estudiantes se distribuyen en los niveles II (33.3%), nivel III (8,3%) y nivel IV (12.5%). En matemática, la mitad de los estudiantes (50%) se concentra en el nivel I; el resto de los estudiantes en los niveles II (35%) y III (15%); no hay estudiantes en el nivel IV.

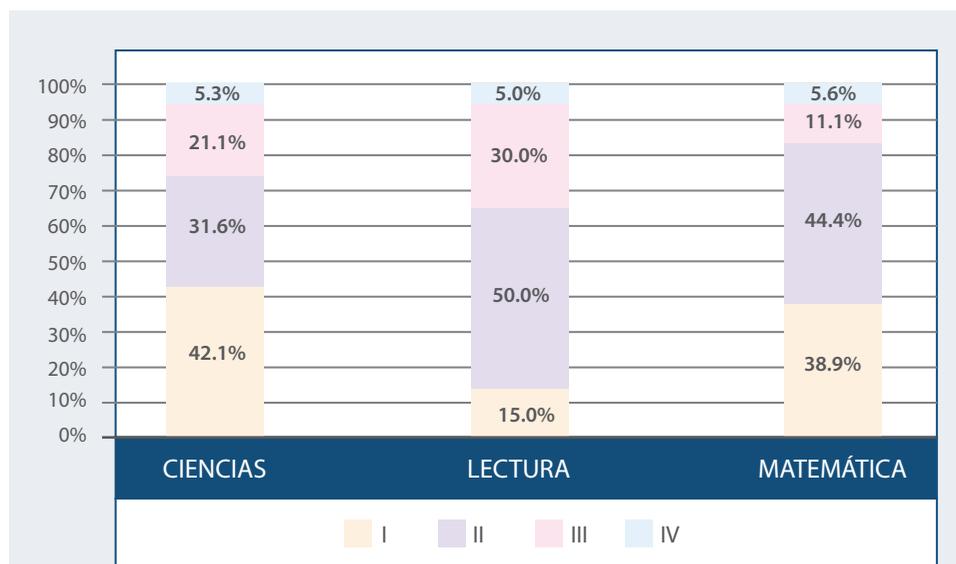
Gráfico 11. Escuela C. Puntuación promedio en las pruebas de lectura, matemática y ciencias de sexto.



Fuente: elaboración propia (2017).  
**Nota:** bases de datos del TERCE 2013.

Se observa que las mejores puntuaciones son del área de matemática: alrededor de 71 puntos por sobre el promedio nacional; le sigue ciencias con 35 puntos y lectura con 28 puntos, aproximadamente.

Gráfico 12. Escuela C. Niveles de desempeño en lectura, matemática y ciencias en sexto grado.



Fuente: elaboración propia (2017).

Nota: bases de datos del TERCE 2013.

En el Gráfico 12, se observa un gran porcentaje de alumnos concentrados en el nivel I en ciencias, esto es, 42.1%, seguido de matemática con un 38.9% en este mismo nivel. En el nivel II el mayor porcentaje de estudiantes se encuentra en lectura con un 50%, le sigue matemática con un 38.9% y ciencias con un 31.6%. En el nivel III, encontramos que el mayor porcentaje se concentra en lectura con un 30%, le sigue ciencias con un 21.1% y matemática con un 11.1%. En el nivel IV, los porcentajes en las tres áreas evaluadas está alrededor del 5%.

## ESCUELA D

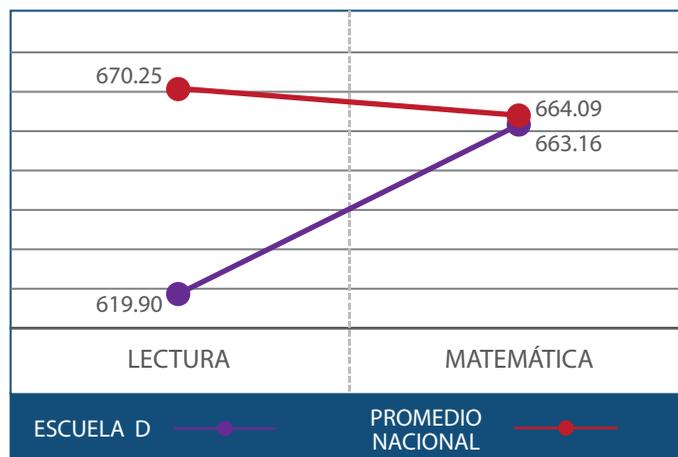
La cantidad de niños que participó en las pruebas de lectura, matemática y ciencias en tercero y sexto grado, se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 13. Cantidad de estudiantes que participó en la evaluación. Escuela C.

Área curricular evaluada	Tercer grado	Sexto grado
Lectura	22	28
Matemática	21	24
Ciencia	-----	28

Fuente: elaboración propia (2017).

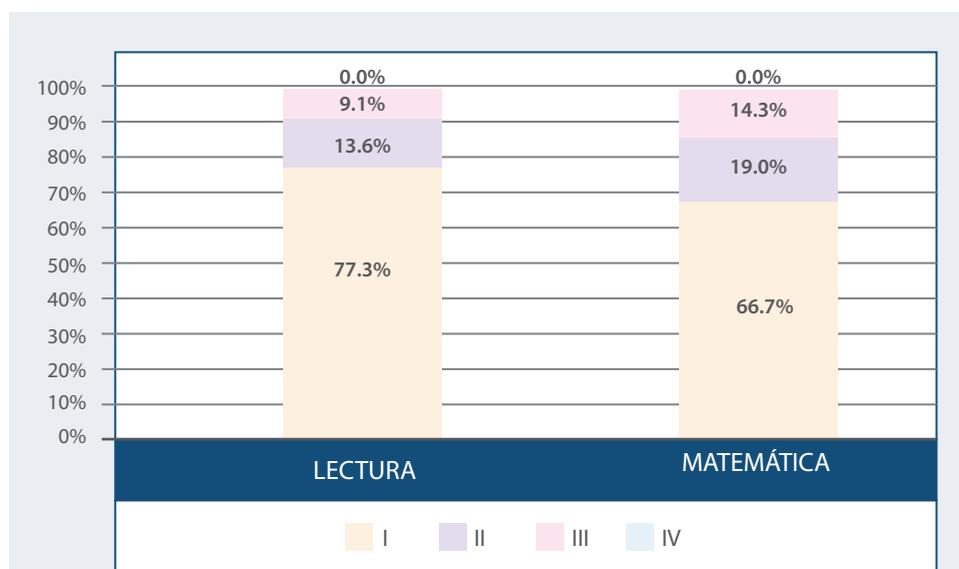
Gráfico 13. Escuela D. Puntuación de las pruebas de lectura y matemática de tercer grado.



Fuente: elaboración propia (2017).  
**Nota:** bases de datos del TERCE 2013.

Las puntuaciones en ambas pruebas están por debajo del promedio nacional, pero el caso más crítico es en lectura cuya diferencia es de 50 puntos por debajo del promedio; en matemática la diferencia es un punto bajo el promedio nacional.

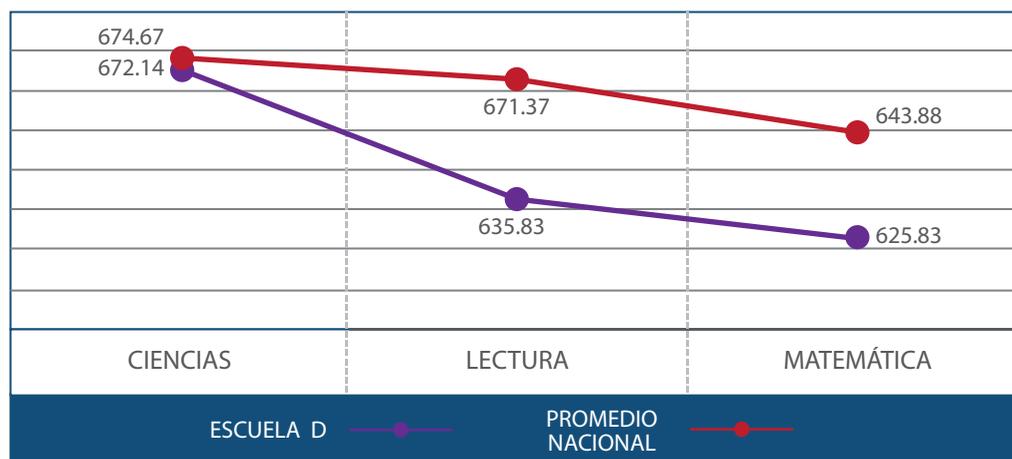
Gráfico 14. Escuela D. Nivel de desempeño en lectura y matemática de tercer grado.



Fuente: elaboración propia (2017).  
**Nota:** bases de datos del TERCE 2013.

En la prueba de lectura de tercer grado, un porcentaje considerablemente alto de estudiantes se encuentra en el nivel I (77.3%) y en el nivel II (13.6%); en matemática, la situación es relativamente superior. La distribución porcentual de estudiantes es: en el nivel I (66,7%), en el nivel II (19%) y en el nivel III (14,3%).

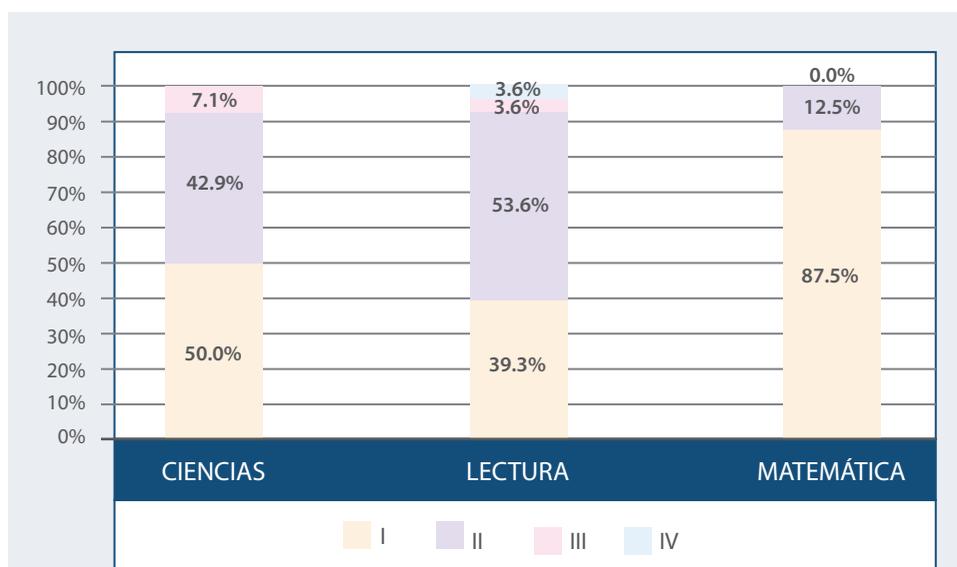
Gráfico 15. Escuela D. Puntuación promedio en las pruebas de lectura, matemática y ciencias de sexto.



Fuente: elaboración propia (2017).  
 Nota: bases de datos del TERCE 2013.

En sexto grado, la situación sigue siendo crítica en lectura con 35 puntos por debajo del promedio nacional; le sigue matemática con alrededor de 18 puntos por debajo del promedio, y en ciencias la diferencia es muy pequeña, de 2,5 puntos por debajo del promedio nacional.

Gráfico 16. Escuela D. Niveles de desempeño en lectura, matemática y ciencias en sexto grado.



Fuente: elaboración propia (2017).  
 Nota: bases de datos del TERCE 2013.

En sexto grado, la situación en matemática es crítica: alrededor de un 87,5% de los estudiantes se encuentra en el nivel I y un 12,5% en el nivel II. En ciencias, la situación es un poco más alentadora, aunque preocupante: en el nivel I se encuentra el 50% de los estudiantes y en el nivel II un 42,9%, mientras que en el nivel III está solo un 7,1% de estudiantes. En lectura, la situación es más alentadora: en el nivel I están 39,3% de estudiantes y en el nivel II un 53,6% y es bueno notar que hay un porcentaje mínimo en los niveles III (3,6%) y nivel IV (3,6%).

## HALLAZGOS A NIVEL DE ESCUELA

La tarea de liderar una escuela es compleja, requiere de experiencia en la docencia, formación en administración escolar y, sobre todo, en el manejo de relaciones interpersonales entre maestros, directores, padres de familia y estudiantes.

Para optar al cargo directivo de centros educativos de Básica General, en nuestro país se requiere cumplir con un perfil definido por el Ministerio de Educación bajo el Resuelto No. 331 de 14 de abril de 2005, además de participar en un concurso para su nombramiento.

Pero, no siempre esto puede cumplirse y es lo que ocurre en las cuatro escuelas del estudio cuyos directores son nombrados como directores encargados, bajo el Resuelto No. 257. Esto significa que uno de los docentes del plantel asume voluntariamente al cargo directivo sin compromiso de pago correspondiente a la posición; esta acción se justifica debido a la baja considerable de matrícula o en el caso que el director titular sea separado de su cargo o goce de licencia y no esté el subdirector para sustituirle.

En la Escuela A se observa una directora titular que recientemente fue nombrada y una subdirectora encargada, en las Escuelas B y C los directores son encargados y además tienen un grado a su cargo. La Escuela D cuenta con una directora encargada que no atiende grados.

Las recomendaciones para ocupar este cargo vienen de la Dirección Regional, pero esto implica que en algunos casos el maestro que asume la dirección no tiene las competencias necesarias para ocupar el cargo y debe “aprender en el hacer”. El supervisor regional es quien le orienta en aspectos administrativos y, por otro lado, los seminarios que ofrece el Ministerio de Educación (MEDUCA) le ayudan, de alguna manera, en la compleja tarea de dirección escolar.

Nos interesó saber sobre la autoeficacia del director y una de las preguntas fue el motivo que le llevó a asumir el cargo directivo.

La pregunta fue: ¿Qué lo motivó, **principalmente**, a dedicarse a la gestión directiva?

En la Escuela A, la supervisora regional recomendó a la maestra para ocupar el cargo directivo:

*“pero... más bien quedé aquí porque la supervisión... la profesora (supervisora regional) me recomendó en ese tiempo, casualmente cuando atendía a sexto grado, yo estuve con ellos (se refiere a sexto grado que fue evaluado por el LLECE) hasta el 16 de julio 2013; de allí en adelante me tocó la dirección por Resuelto No. 257; me encargo de la parte técnico-docente, aunque también ayudo en la parte administrativa, pero más lo técnico docente”. (Subdirectora encargada, Escuela A).*

Para la Escuela C, la situación fue diferente: estaba la escuela pasando por una dificultad administrativa y la Dirección Regional<sup>18</sup> le pidió al maestro que atendía en ese entonces a sexto grado tomar la dirección; no fue fácil, tuvo que aprender en el “hacer”. Comenta lo siguiente:

*“eh... estuvimos en un seminario sobre relaciones humanas que incluía parte de liderazgo... el supervisor nos da todas las indicaciones y todas las guías para ejercer como director en cuanto a todo, todo... eh... la parte administrativa, nos envían los Cd, todo..., por ejemplo, cuando iniciamos el cargo de director tuvimos un seminario de 7:00 am a 4:00 pm para darnos orientaciones sobre cómo era el proceso y llenar los formatos del FECE<sup>19</sup>” (Director encargado, Escuela C).*

En el caso de la Escuela D, la situación no fue tan diferente:

*“Ha sido como un refuerzo más al conocimiento, porque los años que he tenido de experiencia como directora encargada, que ha sido desde el inicio, y en el proceso que he ido trabajando en las escuelas he adquirido mucho conocimiento; en estos diplomados y en estos temas que hemos estado recibiendo de parte del MEDUCA nos afianza más y nos lleva con más dirección a ejercer el trabajo administrativo que es la parte de recursos humanos, la parte de legislación que tenemos que aplicarlos tanto a docentes administrativos como disciplinarios de los estudiantes. También la parte... eh vamos a decir la parte de FECE, la parte contable lo que es el manejo de cuentas y todo el aspecto de legislación que nos corresponde a través del MEDUCA, los decretos... sí nos ha ayudado mucho, porque nos lleva a orientar al personal docente a corregir o a mejorar lo que está con dificultad” (Directora encargada, Escuela D).*

Dos grandes aspectos mostraremos en este apartado: la gestión escolar y el clima escolar.

Las preguntas que intentamos responder, en este apartado, son:

- ¿Qué factores asociados inherentes a las escuelas ejercen mayor influencia en los resultados?
- ¿Sucedo algo específico en estas “escuelas diferenciadas” que expliquen los buenos resultados?

## GESTIÓN ESCOLAR

Para este estudio, gestión escolar se entiende por la acciones efectivas que implementa el cuerpo directivo en relación a la utilización de los recursos disponibles: humanos y financieros; con el fin de lograr las metas trazadas por la escuela en beneficio del logro de aprendizaje del estudiante. La gestión escolar no sólo está enmarcada por el cuerpo directivo sino también por los demás actores: docentes, estudiantes y familia. En este apartado nos referiremos a Mecanismos de Participación, Relaciones con los actores internos y externos de las escuelas y Gestión Pedagógica y Curricular.

---

<sup>18</sup> Dirección Regional de Educación es el segundo nivel en la estructura administrativa del Ministerio de Educación, que comprende las instancias administrativas regionales. Le compete velar por la implementación, supervisión y coordinación de las acciones educativas en las regiones escolares.

<sup>19</sup> FECE: significa Fondo de Equidad y Calidad de la Educación.

## MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN

Se entiende por la manera en que el cuerpo directivo se organiza para: la toma de decisiones, el uso racional y consistente de los recursos financieros; la organización escolar y los canales de comunicación e información entre directivos, maestros, estudiantes y padres de familia. Analizaremos cada uno de estos aspectos.

En relación con la **toma de decisiones**, en las cuatro escuelas estudiadas se observó que quien toma las decisiones es la Comunidad Educativa Escolar, que es un ente formado por el Director del centro educativo, un representante de los docentes, el Presidente (a) de la Asociación de padres de familia, un representante de los estudiantes de los dos últimos años y un representante de las organizaciones cívicas. Entre sus funciones están: elaborar el proyecto educativo de centro (PEC), elaborar el presupuesto del centro y darle seguimiento a su ejecución, entre otras funciones. Si bien es cierto que esto está normado para todas las escuelas del país, en el Decreto Ejecutivo No. 346 de 3 de julio de 2003 (que reglamenta el artículo 11 de la Ley 50 de 1° de noviembre de 2003), se observa que en el caso de las *escuelas diferenciadas* el cuerpo docente tiene una participación clave y esencial a la hora de decidir sobre la compra de un bien o servicio para la escuela.

### **Entrevista a la Directora de la Escuela B**

Investigador: ¿Quiénes además de Ud. toman decisiones en relación con la distribución presupuestaria y adquisición de recursos materiales, recurso humano u otro tipo de inversión para la escuela (salones nuevos, compra de equipo informático, etc.)?

- **Directora:** Las decisiones... *en equipo, con los maestros, algunas donde yo llevo la propuesta, ellos me dicen si están bien o no están bien; La mayoría de las veces, las propuestas que llevo, los maestros me dicen que está bien, ellos saben todo...yo les comunico.*
- **Investigador:** ¿Y en la compra de algún bien o servicio...?
- **Directora:** *"La comunidad educativa, no sólo son los docentes, también está el niño...*
- **Investigador:** ¿Cómo participa el estudiante?
- **Directora:** *Bueno...ellos están escuchando; como queremos que participen yo le pregunto que les gustaría para la escuela...por lo general ellos siempre se van por lo de ellos (niños)...queremos cosas de educación física... (Jajajajaja) ...de esta manera opinan. Toda la comunidad educativa está informada, porque ellos tienen que firmar."*

De igual forma se trabajó en la Escuela D:

*"Hay decisiones que se deben tomar de inmediato; no se puede esperar que haya consenso, pero en otros temas se consulta a la comunidad educativa, por ejemplo, yo como líder de la escuela, les planteo a ellos las necesidades, lo que se puede comprar a través de los fondos; me reúno con ellos y veo el punto de vista de ellos" (Directora encargada, Escuela D).*

- *"Cuando tomamos la dirección de la escuela, los fondos de la escuela estaban estancados, en el sentido en que no se ejecutaba y parece que en la anterior administración hubo poco manejo.*

*Al momento en que hubo poco manejo hubo años en que no se ejecutaron... entonces... yo, al momento de aceptar la dirección, no había dinero, después se fue ejecutando por medio de reuniones con el FECE que hicieron acá y reuniones de inspección... liberaron los fondos de la escuela. ¿Qué hicimos?... nosotros sacamos un comité, no lo manejamos solos, me asesoré con los funcionarios de la dirección regional, con la licenciada... entonces cuando íbamos a ejecutar cualquier tipo de trabajo o necesidades que tenía la escuela nosotros hacíamos un pliego de necesidades, por ejemplo: se necesitaban pupitres, sillas, computadoras, etc... Hicimos un equipo de trabajo y al momento de hacer el equipo de trabajo hacíamos las cotizaciones, yo, iba con el personal manejábamos todo lo que era el procedimiento de los formatos, llenábamos allá mismos... Todo lo trabajamos en un comité de educadores” (Director Encargado, Escuela C).*

En relación con el **financiamiento**, todas las escuelas del país reciben una partida presupuestaria anual que provee el FECE, que de alguna manera está en proporción con la cantidad de estudiantes del centro educativo. Por otro lado, la Asociación de padres de familia, da un apoyo financiero a la escuela, pero este dinero no es suficiente para el mantenimiento o sostenimiento o requerimientos que tenga el plantel. Es por ello que la habilidad que tenga el director en hacer sinergias con entes no gubernamentales o empresas privadas, entre otras, es clave para financiar proyectos para la escuela.

Una de las preguntas que se hizo a los directores fue: Además de las partidas presupuestarias dadas por el Ministerio de Educación (MEDUCA), ¿la escuela tiene algún programa de autogestión? ¿Recibe apoyo financiero de otras instancias?

*- Bueno ...nos manejamos... Sí, realizamos muchas actividades durante el año, por ejemplo: se hacen algunas tombolitas o pedimos apoyo a los representantes o la misma asociación de padres de familia, nos apoya, también. (Subdirectora encargada, Escuela A).*

*-“La directiva de la asociación de padres, hace actividades para recaudar fondos, por ejemplo: hoy fue la venta de tamales y es para pagarles a los trabajadores; ellos están trabajando en el comedor y en el proyecto de educación inicial” (Directora, Escuela B).*

*“No, aquí autogestión o creatividad de los docentes para poder hacer frente algunas comisiones o algún evento extracurricular que ellos tengan que no puedo sacar dinero del fondo FECE, porque me pide tantos requisitos o no contemplan estos gastos; ellos hacen venta de algún producto o rifas para hacerle frente a los gastos, pero no recibimos apoyo de nadie” (Directora encargada, Escuela D).*

Otro de los mayores problemas que los directores encargados enfrentan es en relación con el manejo administrativo de los fondos de la escuela en cuanto a burocracia y limitaciones en el manejo de los fondos. Por lo general las compras solo se realizan donde los proveedores están autorizados por Panamá Compra, ente que regula en las instituciones públicas todo lo relacionado a las contrataciones públicas, compras menores, entre otras cosas. Esto implica que en ocasiones no se encuentra disponible el bien o recurso en el momento que la escuela lo necesita o no es de “muy buena calidad”.

Los representantes de corregimiento llevan la administración de los fondos destinados a gastos menores y de mantenimiento de la escuela. Se les preguntó lo siguiente:

**Investigador:** Desde que las partidas presupuestarias están siendo administradas por los representantes de corregimiento, ¿cómo valora Ud. su eficacia administrativa?

**Directora encargada de Escuela A:** *En el caso de nuestro corregimiento ha sido un poco lento.*

**Investigador:** ¿Sigue igual la burocracia? A lo que se respondió: AH! JA sí... de hecho ahora ellos son los que se encargan del mantenimiento del área verde de la escuela; antes se hacía cada 8 días, los padres de familia se encargaban de esto y la escuela siempre estaba muy cuidada. Ahora se hace de 15 a 22 días o más.

Similarmente ocurre en la Escuela B, la directora encargada comenta lo siguiente:

**Directora Encargada, Escuela B:** *El problema es que... ahorita yo tengo que comprar una impresora y no aparece en Panamá Compra... yo debo cotizar en otro lugar... soy bendecida por Dios, porque los profe se quejan... Por ejemplo, para hacer un proyecto de construcción, mantenimiento, debe darle un plan de ejecución entonces ellos conmigo no se demoran mientras que con los otros maestros sí... mucha burocracia... un maestro me decía que hay que saber pedir.*

**Investigador:** ¿Tiene Ud. limitaciones en relación con el manejo del financiamiento de fondos de la escuela?

*- Sí tengo ciertas limitaciones, porque ellos (se refiere al personal de la Dirección Regional) también trabajan con convenios con el gobierno y de repente conseguimos material que no es de muy buena calidad, o de repente, estamos en una fecha en que ellos tienen los productos y luego ya no los tienen y no los podemos adquirir, si hay muchos parámetros para poder adquirir artículos o algo.*

**Investigador:** O sea que, en algún momento el material o bien a adquirir, o el servicio, no lo tienen los proveedores en el tiempo que se necesita, o si los hay no son de buena calidad.

**Subdirectora:** *Pasa de las dos cosas... más que todo sí lo logramos, (se refiere a adquirirlos) no es de buena calidad. Nosotros como administrativos nos sentimos como amarrados porque queremos brindar lo de mejor de lo mejor y resulta por ejemplo que marcadores que con una sola usada quedan como una flor, abiertos... Esto es un gasto en algo que no va a funcionar.*

Lo mismo ocurre en la Escuela C; nos comenta el subdirector encargado:

*- Sí, eso ha sido la problemática de muchos directores, que no quieren el cargo; no quieren el cargo porque uno gasta muchos días (se refiere a los trámites administrativos), se rechazan los papeles hay que volver hacer el trámite, buscar otras firmas y a veces las necesidades de la escuela no están en una cotización hay que hacerla por medio de Panamá Compra... Son cosas que a veces nos desaniman, pero uno con la motivación de los colegas va de nuevo... incluso anoche estuvimos hasta tarde para completar los informe e ir nuevamente a entregarlos (Director encargado, Escuela C).*

La **organización escolar** es otro aspecto importante en la gestión directiva. El director del plantel es el encargado de orientar la organización y funcionamiento de las escuelas de la República. Existen disposiciones legales que norman la cantidad de horas de clases y de grupos por asignaturas; la organización escolar es revisada por los supervisores regionales de educación y luego cada Dirección Nacional le da el visto bueno. El calendario escolar de cada año lectivo lo dictamina el MEDUCA bajo decreto ejecutivo. La semana previa al inicio de la entrada de los estudiantes a clases, es el periodo de organización del proceso educativo. En esta semana se asignan los horarios de clases y las comisiones de trabajo, formadas por maestros y directivos, que se encargan de ejecutar las actividades programadas para el año lectivo en curso.

En las escuelas diferenciadas, el director encargado asigna los grupos a cada maestro; en algunos casos consulta a los maestros. En otros es mediante tómbolas o el director observa las habilidades y competencias que tienen los maestros para tratar a los alumnos, según su edad, y de esta manera determina el grado para el maestro.

Los integrantes de las comisiones de trabajo son decisión del director encargado en conjunto con sus maestros.

La pregunta que se les hizo a los directores encargados, en este sentido, fue:

¿Quiénes están a cargo de la organización escolar, en relación con la distribución horaria, organización y planificación de actividades extracurriculares y curriculares durante el año lectivo?

Nos comentan los directores encargados:

*La organización (se refiere a la asignación de grados a cada maestro) se hace por medio de tómbolas... si...el que le tocó le tocó; cada uno está preparado para el grado asignado. (Director encargado, Escuela C).*

*En primaria los maestros arman su horario, nosotros le corregimos algo si es necesario, en promedio lo hacemos en conjunto con los profesores. La organización de actividades es anual, en la semana de organización, hay comisiones de trabajo y cada comisión elabora su plan de trabajo anual con fechas probables. (Sub-Directora encargada, Escuela A).*

*El maestro sugiere, primero porque es su fuerte, y yo tengo que nivelar qué tanto es factible en el grupo asignado y no es el bienestar mío ni del docente sino del estudiante, porque si es un grupo indisciplinado. Yo necesito un docente con carácter y a medida que yo ubico la organización, lastimosamente hay docentes que se nos trasladan y esto nos trae dificultad en la organización; estoy tratando de ubicar al docente que tenga potencial y tenga habilidades para ese grupo y yo sé que me los puede sacar adelante. (Directora encargada, Escuela D).*

En relación con la organización y trabajo de las comisiones de trabajo, se les preguntó a los maestros lo siguiente y estos son los comentarios:

**Investigador:** ¿Pertenece a una comisión de trabajo? ¿Cómo se organiza y planifica?

**Maestro:** Sí, por ejemplo...en la comisión de cultura, hay un encargado pero no por eso le toca todo eso (se refiere al trabajo) igualmente todos podemos contribuir.

**Investigador:** O sea, ¿cada uno es coordinador de una comisión?

**Maestro:** Sí así es...

**Investigador:** Pero, ¿todos trabajan a la par...?

**Maestro:** Es correcto, exacto ...ajá, ...colaboramos. Aquí lo hacemos en general, por ejemplo, la semana del libro, lo hacemos...la profesora organiza...

**Investigador:** ¿y cada uno tiene su función...todos a la par trabajan?

*Sí, eso es algo que lo que triunfa en esta escuela es el trabajo en equipo, porque somos seres humanos y tenemos nuestras diferencias; no vamos a decir que todos nos llevamos de maravilla, pero cuando se forman los equipos de trabajo, a mí me toca trabajar con una profesora que no nos hablamos. La directora ni se da cuenta que no tengo afinidad con la profesora, pero nuestro trabajo en equipo es uno de los mejores.*

Otro aspecto que fue interesante indagar es sobre los **Canales de comunicación entre los actores del centro escolar: docentes, estudiantes y padres de familia**. Las escuelas utilizan diversos medios para comunicarse ya sea entre docentes o padres de familia; por ejemplo: para informar de actividades especiales, ya sea con estudiantes o maestros, se informa cada lunes en el acto cívico. También se utilizan las circulares dirigidas a los maestros, si es necesaria la presencia de los padres, el maestro utiliza el cuaderno de deberes de los niños o si el centro de padres de familia requiere la presencia de los padres a las reuniones, se envían cintillos a los padres por medio de los alumnos, o en el mural de la escuela se pone el aviso.

*La directora usa dos canales de comunicación: primero, nosotros salimos todos los días a saludar a la bandera y allí en ese saludo ella da cualquier información al respecto, por ejemplo: si hay reunión, si la salida es más temprano o cualquier cosa, a veces usa las circulares; pienso que es más efectivo en el saludo a la bandera, porque se involucra al padre de familia, los estudiantes y maestros. (Maestro, Escuela B).*

*Se hacen asambleas una al inicio de año, se pone información en el mural...cuando se dio EL PLAN DE MEJORA, allí salió que los padres de familia querían más información. A raíz de eso yo lo informo todo, todo, todo...pero creo que necesito otro mecanismo de mayor información...Para reunión con los padres se les anota a los niños en el cuaderno, por ejemplo, la de mañana yo hice la nota les dije que la pegaran y que los padres firmaran. Si los padres de familia necesitan saber del rendimiento de sus hijos vienen los jueves, después de las 12:30. Yo, en lo particular, con mis padres de familia nos reunimos una vez al mes; logro que participen, quizás no al 100%, pero participan. (Subdirectora encargada, Escuela B).*

*Por medio de reuniones informo a los docentes, en el caso de los padres de familia si no me visitan yo los mando a buscar y les informo de todo lo que pasa en la escuela. (Subdirectora encargada, Escuela D).*

*Nosotros tenemos el mural informativo, aquí siempre reposa una carpeta en que están todas las circulares y nosotros estamos comunicando de todo. Aparte de eso la directora va a nuestros salones y nos comunica, ella misma!!! (la maestra hace énfasis en esto). No es que va la trabajadora manual, ella misma va, no se le quita nada... mire vamos hacer esto así... vamos a reunirnos cinco minutos antes de entrar. Muy buena comunicación (Maestra 6°, Escuela A).*

Una madre comenta: *"hay días establecidos de visitas, pero si yo necesito hablar con la maestra, ella me atiende, aunque no sea el día de la visita. No hay problemas en la comunicación con la escuela"* (Madre de familia, Escuela C).

## RELACIÓN CON LOS ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS ESCUELAS

La escuela es una entidad dinámica: la relación que debe tener con los maestros, estudiantes y padres de familia debe ser eficaz, pero también es necesaria la buena relación con la dirección regional y entidades no gubernamentales o empresas, con el fin de que el trabajo sea colaborativo en todo sentido.

Las preguntas dirigidas en este sentido fueron:

**Investigador:** ¿Tiene Ud. relación con las autoridades de la comunidad? Por ejemplo: alcalde, representante del corregimiento, autoridades policiales, iglesia, ONG,...

**Investigador:** En caso de tener un vínculo con las autoridades de la comunidad, ¿en qué consiste este vínculo? ¿Qué tipo de apoyo o colaboración recibe de parte de ellos?

*Ahora mismo no tenemos ese apoyo ni comunicación. Sí tuvimos hace unos tres años de una organización no gubernamental, no sé si le comenté, COSPAE, muy buena. Nos orientó metodológicamente, daba seminarios a los estudiantes de reforzamiento, mejoró las estructuras de la escuela, el internado de los profesores, todo eso lo modificó. Fueron de gran ayuda esos tres años que estuvieron con nosotros. Actualmente no tenemos apoyo, lo que sí tenemos es la suerte que para fin de año vienen organizaciones de afuera y realizan agasajos a los niños.*

*A raíz de una situación que se dio en el aula de tercer grado (hay cinco niños de lento aprendizaje), vinieron este año las Brigadas, son unos médicos de Estados Unidos y trajeron tres psicólogos y le hicieron una evaluación a los niños; el IPHE apoyó con los niños de lento aprendizaje (Subdirectora encargada, Escuela A).*

*El Ministerio de Salud apoya con programas con los niños -Caza mosquitos- y el representante también apoya (Directora, Escuela B).*

*Con las autoridades locales de la comunidad, el cacique, me mantengo comunicada, le escribo, les chateo, a veces él me visita. Aunque venga por otro tema, yo le comunico todo lo que está pasando y le hago un recorrido por la escuela (Subdirectora encargada, Escuela D).*

Los canales de comunicación con la Dirección Regional de Educación siempre están abiertos y existe comunicación con las escuelas, pero el apoyo que imparte es más bien de tipo administrativo que pedagógico.

Otra pregunta fue: ¿Cómo considera las relaciones entre la escuela y las autoridades de MEDUCA, por ejemplo, la Dirección Regional?

*La visita del supervisor es más bien de tipo administrativo. Ellos vienen, observan, dan algunos detalles de lo que observaron, más de lo negativo que observaron que de lo positivo y lo demás es cuando me necesitan y me llaman para pedir información de la escuela (Subdirectora encargada, Escuela D).*

*Bueno...en estos últimos años menos pedagógico...como se cambió de supervisor, teníamos una supervisora muy buena, podrían verla un poquito exigente, pero orientaba pedagógicamente a los profesores, maestros y directores. Siempre andaba del lado de nosotros y diciendo cómo hacer las cosas, qué era lo correcto o innovaciones que se daban. Me gustaba eso, es lo que uno espera de un supervisor de orientador, guiando para hacer las cosas bien (Subdirectora, Escuela A).*

**Investigador:** Explíqueme un poco sobre qué tipo de apoyo administrativo dan, por favor.

*Es cómo manejarnos como recurso humano con el personal y padres de familia (Subdirectora, Escuela A).*

Una maestra nos comenta al respecto:

*Nada, nada, nada...solo vienen a decir que van a cambiar hojas; que cambiarán los planeamientos, que van a cambiar yo no se qué... que los objetivos van de izquierda a derecha o de derecha a izquierda y en eso se la pasan. Pero que nos traen un incentivo jamás (Maestra 6°, Escuela A).*

*La Dirección Regional apoya a la escuela, quizás no el 100%, pero tengo el apoyo. El supervisor apoya... pero será psicológico?? Jajajaja...Me dice que la mejor escuela de la zona, es ésta (Subdirectora, Escuela B).*

## GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR

Uno de los temas más importantes es cómo se organiza el cuerpo de maestros para lograr los objetivos de aprendizaje de sus estudiantes. En el estudio, nos enfocamos en el currículum, funcionamiento del Proyecto Educativo del Centro (PEC), en la supervisión y monitoreo de las prácticas docentes, el trabajo colaborativo entre docentes en la organización, planeamiento pedagógico y el fracaso escolar.

En relación con el **currículum**, al preguntar sobre este aspecto, los maestros sólo nos dieron respuestas en relación al volumen del contenido, complejidad de los contenidos y adaptaciones curriculares. Una de las preguntas que se hizo a los maestros fue: ¿Qué opinión tiene sobre los programas curriculares vigentes? Respondieron que es necesario realizar adaptaciones a los mismos en relación al contexto real en el que viven los estudiantes; por otro lado, encuentran que

los programas son muy extensos, demasiados contenidos que no se pueden desarrollar en el año escolar. Consideran que mejor es enseñar menor cantidad de contenido pero que logren el aprendizaje en los estudiantes; hay que subrayar que estos programas son producto de la Transformación Curricular del año 2014.

*“Hay que adecuarlos a la realidad de los estudiantes, dónde están... bueno ... si hay contenidos que no se pueden dar porque es cantidad, nosotros sacamos lo que es primordial para los niños... eso sí... es cantidad... no se termina, y no es terminar el programa por terminarlo, la idea es que aprendan lo esencial” (Maestro de 3°, Escuela A).*

*“Bueno... pues cuando se habla de adecuaciones en español este año tengo un grupo bien, bien, bien... yo tengo un grupo de 4° he tenido que hacer adecuaciones, he echado para atrás... he echado para adelante. Es verdad hay contenidos curriculares que no funcionan, he tenido que buscar en otra área entonces... si yo considero que prácticamente no se ha hecho un cambio enorme (se refiere a transformación curricular que se dio en la gestión anterior)... pero sí he tenido que hacer adecuaciones, buscar en otro lado para que de esa manera buscar logros en los estudiantes (Maestra 4°, Escuela B).*

*No dan ningún tipo de sugerencias para trabajar con los niños. Los contenidos curriculares están demasiados “altos” ( se refiere que son muy elevados para el nivel) para ellos... Si no me entienden esto bien, que van a entender los contenidos nuevos; no les voy a complicar la vida (Maestra, Escuela D).*

*Los programas de primer grado no me gustan, porque los temas son abarcadores; los niños no van a entender esos temas; pienso que deben estar mejor estructurados (se refiere al programa 2014). El contenido de tercer grado (2013), me gustó era muy completo (Maestra, Escuela C).*

La Comunidad Educativa tiene la responsabilidad de ejecutar el **Proyecto Educativo del Centro (PEC)**, según lo establece el Decreto Ejecutivo No. 346 del 3 de julio de 2003, en su Artículo 8, que dice: *La Comunidad Educativa Escolar se reunirá por lo menos una vez al mes, pero podrá realizar todas las reuniones extraordinarias que demanden las necesidades del centro escolar y la ejecución del Proyecto Educativo de Centro PEC.* En relación a este aspecto, se les consultó a los directivos, lo siguiente: ¿Según su apreciación, han logrado las metas propuestas en el PEC?

*Se ha logrado cerca de un 75%, siempre quedan cosas que hay que retomar (Subdirectora encargada, Escuela A).*

Al preguntar a los padres de familia sobre el PEC, nos dimos cuenta que no conocen de la elaboración de este documento. En las cuatro escuelas se notó en los rostros de los padres de familia, y confirmaban moviendo la cabeza negativamente el desconocimiento sobre este tema. Sólo una madre de familia, que pertenece a la Asociación de Padres de Familia, expresó:

*Yo he escuchado a los maestros hablar del PEC (Madre de familia, Escuela C).*

Los proyectos que se desarrollan en el PEC están más orientados a necesidades materiales o de infraestructuras que lo concerniente al trabajo pedagógico.

*El PEC lo elaboramos los docentes, también nos reunimos con los padres de familia para escuchar sus necesidades e insertarlas en el documento como parte del proyecto (Directora encargada, Escuela D).*

Es importante resaltar que la evaluación de la implementación del PEC no es parte del trabajo de los docentes; es por ello que en este sentido hay mucho trabajo por hacer. Sólo se limitan a la elaboración y ejecución hasta donde sea posible.

La **supervisión** es competencia del director de la escuela, según el Decreto No. 100 en su Artículo 33, que dice: *Orientar y dirigir a los maestros en su labor, de modo que los planes de supervisión acordados para la República, sus respectivas Provincias, Zonas o escuelas, se realicen normalmente y se cumplan los acuerdos y las indicaciones que se hacen en ellos para el mejoramiento de la enseñanza.* El director es quien evalúa el trabajo pedagógico del maestro, pero en la mayoría de los casos es solo una "formalidad", que un trabajo de evaluación dirigido a la mejora de prácticas pedagógicas. Los directores están más centrados en los aspectos administrativos de la escuela que en la supervisión en el aula. En pocas ocasiones entra al aula a observar una clase; se limita a la revisión del planeamiento didáctico.

Las preguntas dirigidas en este sentido fueron:

¿Quién realiza el monitoreo, supervisión y retroalimentación a los maestros en su práctica pedagógica de aula? ¿Cómo se da este proceso de monitoreo, supervisión y retroalimentación, en relación a las visitas de aula?

*La profesora Juana<sup>20</sup> (Directora) es la encargada de que nosotros traigamos los planeamientos; la directora agarra el planeamiento, o sea si yo esta semana debo dar el sistema solar, la directora agarra esa hoja y va a mi salón a ver si yo estoy dando el sistema solar y qué es lo que está pasando (Maestra 6°, Escuela A).*

Se pregunta a la maestra de la Escuela B:

**Investigador:** Por las múltiples ocupaciones de la directora, es difícil la supervisión de aula, ¿es así?

*Sí, pero el planeamiento didáctico, la maestra María<sup>21</sup> nos revisa los lunes, nosotros presentamos los planes ella los firma... Hay veces que sí, ella tiene un chancecito y va a los salones... de repente va a dar una información y ahí aprovecha para observar; ella confía en sus maestros y ella sabe que aquí todos somos maestros comprometidos de muchos años de experiencia y esto lo corrobora la supervisora, ya que la escuela ha salido muy bien evaluada (Maestra, Escuela B).*

*La profesora nos pide cada ocho días entregar el planeamiento didáctico; no todo el tiempo pasa por los salones a supervisar, porque no hay tiempo para eso, pero unas tres veces al año ella se sienta en el salón y nos observa (Maestra, Escuela D).*

El **trabajo colaborativo entre docentes en la organización y planeamiento pedagógico**, no se observa con precisión en las escuelas del estudio y esto tiene su razón de ser, ya que la planificación es individual. El maestro elabora para cada asignatura el planeamiento didáctico y lo entrega al director cada semana o quincena.

---

<sup>20</sup> Su nombre fue cambiado por razones de confidencialidad.

<sup>21</sup> Su nombre fue cambiado por razones de confidencialidad.

La Figura 6 nos muestra cuadernos de planeamientos diarios de una clase de español y matemática:

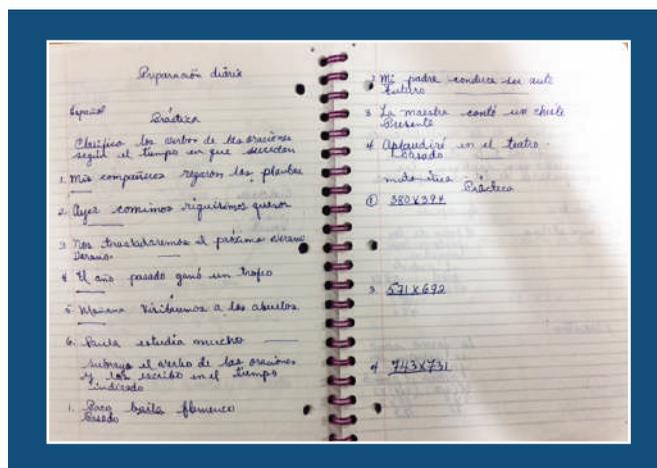


Figura 6. Planeamiento diario de español y matemática de 3°. Fuente: Escuelas Diferenciadas. (Coclé. 2017).

Además de esta planificación semanal o quincenal, el maestro utiliza un planeamiento diario que consiste en una guía de los contenidos a enseñar en cada clase; allí se plasman las evaluaciones que realiza y consisten en talleres y ejercicios cortos, los recursos que utiliza como: fotocopia de libros de textos, el tablero, cuaderno, entre otros. Las TIC no son de uso cotidiano entre los maestros, por tanto, no se aprecia en las planificaciones didácticas. Sobre estos aspectos se profundizará en el apartado denominado Hallazgos en el Aula.

El **fracaso escolar** es uno de los temas que preocupa al sistema educativo panameño. Las tasas de reprobación en el año 2015, según las estadísticas del Ministerio de Educación, en las regiones educativas que desarrollamos el estudio fueron: Panamá Este, 4.3; y, Coclé, 2.7 en el nivel primario. Los maestros atribuyen el fracaso escolar a los estudiantes y padres de familia, pocos son los docentes que piensan que pueda ser fallas metodológicas o el limitado conocimiento en la disciplina requerida.

Se les preguntó a los maestros sobre el fracaso escolar, lo siguiente:

¿Cuáles, según su opinión, son las causas del fracaso escolar de sus estudiantes?

*Se debe, actualmente en una parte al estudiante y en otra parte al padre de familia, aunque dicen que es el docente. Al padre de familia no le interesa (apatía); solo le interesa el beneficio que pueda obtener, entonces el fracaso se debe a eso. Me voy a referir a secundaria, muchas veces el estudiante tiene apatía hacia el profesor o la metodología, no lo digo por Ud. sino por mis hijas que estudiaron... Nosotros (maestros) vamos "lento pero seguro" (se refiere a la comparación entre maestros y profesores). Nosotros nos enfocamos en que el niño aprenda (Maestro, Escuela B).*

*Mi opinión es el desinterés de ellos (se refiere a los estudiantes). Ellos están en la escuela por estar, eso a veces da pena aquí. Nosotros nos matamos enseñando las tablas de multiplicación, por decir un tema, empezamos cantando y hacemos de todo. Yo soy una persona que le digo a mis estudiantes "Ud. tiene que aprenderse la tabla de multiplicación porque Ud. quizás no será doctor, ni ingeniero, pero será agricultor o gerente, y Ud. debe saber cuántos peones tiró allá, cuánto tiene que pagar, cuánto recogió en la cosecha, etc". Ud. tiene que multiplicar, sumar y restar... yo les digo a mis estudiantes, las tablas de multiplicar son para toda la vida (Maestra, Escuela D).*

*El interés del chico, el grado de responsabilidad, el apoyo en casa, créame que ahí hay que trabajar duro; a veces los papás no tienen un nivel educativo tan elevado y desconocen muchas cosas, otro es porque no viven con sus papás (Maestra, Escuela C).*

Una madre nos comentó:

*“...encontrarse con nuevas cosas, por ejemplo, cuando yo entré a secundaria tuve problemas en inglés, no me enseñaron inglés (se refiere cuando estuvo en primaria); ahora sí enseñan inglés y es una ventaja. Si el niño es rápido de mente logra captar; el que no... se queda estancado y si no superó (se refiere al aprendizaje), aquí en la primaria, le va mal” (Madre de familia, Escuela C).*

Otra madre de familia, de la misma escuela, comenta: *“La ayuda en casa es muy importante: con mi niña tuve problemas en matemática, me desanimó mucho, porque la niña no avanzaba. La ayudé y por eso no trajo fracaso en el boletín<sup>22</sup>”.*

Nos comenta otra madre, *“es importante la ayuda del padre/madre en casa, porque si queremos que traigan buenas calificaciones, es mi responsabilidad ayudarlo. No siempre la responsabilidad es del educador”.*

## CLIMA ESCOLAR

Lograr un clima institucional agradable no es tarea fácil, ya que tiene que ver con las relaciones sanas entre todos los miembros de la comunidad educativa.

En nuestro estudio, el clima institucional está referido a las relaciones interpersonales, así como a las normas de convivencia dentro del plantel educativo, que se refiere a la disciplina que existe en la escuela, a los mecanismos de control de disciplina para con los estudiantes y el sentido de pertenencia referida a como los actores: maestros, estudiantes y familia se identifican con la escuela y su participación activa en actividades extracurriculares. La motivación se refiere a que si existe algún mecanismo para compensar el buen desempeño de maestros, administrativos o estudiantes.

Las “escuelas diferenciadas” se destacan por su **trabajo en equipo**: el cuerpo de docentes, estudiantes y padres de familia son un solo equipo a la hora de realizar alguna actividad curricular o extracurricular, todos tienen el mismo sentir y quieren llegar a la meta trazada.

La pregunta fue: ¿En relación con el personal administrativo, cómo valora su colaboración, apoyo y trabajo en equipo con la dirección, docentes, padres de familia y estudiantes?

*Como le dije antes, gracias a Dios... hemos tenido diferencias como todo ser humano, pero a la hora de trabajar, trabajamos. Por ejemplo, cuando tenemos una actividad como escenario, todos trabajamos en el escenario, todos apoyamos de una u otra forma. Por ejemplo, el maestro está en la comisión de “equipo”; si algo falla, todos ayudamos, entre todos nos ayudamos para que se logren los objetivos (Maestra, Escuela A).*

<sup>22</sup> Boletín: reporte de rendimiento académico que se da al terminar cada trimestre.

*Hay trabajo en equipo, hay discordia, pero el trabajo en equipo se da. Por ejemplo, el maestro tiene una comisión y si hay algún fallo allí estamos nosotros para apoyar, entre todos nos ayudamos, es colaborativo; es un trabajo en equipo (Maestra, Escuela C).*

*Una madre dice: “es el triángulo (estudiante-padres-docente)...yo voy hablar de esta escuela, en todo los sentidos ha funcionado. Por ejemplo, esta cancha ha sido colaboración de todos los padres de familia, esto no fue del MEDUCA, aquí de hombro a hombro los padres han ayudado” (Madre de familia, Escuela C).*

En relación a las **normas de convivencia**, se pueden evidenciar la disciplina dentro del aula como en el patio, baños o alrededores de la escuela. No existen casos de indisciplinas relacionadas con agresión física o falta de respeto a los maestros. El *bullying* se ha dado, pero en menor escala; los maestros atienden este tipo de conducta de manera inmediata y logran resolver la situación.

La pregunta para este aspecto fue: ¿Cómo valora ud. la disciplina en su plantel? ¿Qué mecanismos utiliza Ud. en el aula para mantener la disciplina?

*Bueno la disciplina en la escuela está bien, gracias a Dios...quizás los más grandes, debe ser la edad, las hormonas, pero el bullying, gracias a Dios NO. Mire, sí tratamos que cuando vemos alguna situación, se lo comentamos a la directora, ella arregla la situación o nosotros mismos en nuestro salón, tratamos de corregir (Maestra, Escuela B).*

*Se ha dado bullying, pero actuamos rápido, lo primero que hicimos fue dar un taller al padre de familia sobre bullying para que entendieran sobre esta conducta y para que los padres hablaran con sus hijos. Yo hablo con el estudiante afectado y con el grupo y logro resolver la situación, por lo general, nunca llevo casos a la dirección, yo resuelvo (Maestra, Escuela C).*

*Una madre de familia, nos comenta, respecto a la disciplina del plantel: El maestro, yo lo veo bien. Mantiene la disciplina y resalta los valores (Madre de familia, Escuela A).*

El **sentido de pertenencia** es muy marcado en las “escuelas diferenciadas”; los estudiantes se esmeran en participar de actividades curriculares (semana del libro, semana del inglés, entre otras) y extracurriculares como concursos a nivel regional, folclor y otras actividades de la comunidad. Los padres apoyan todas estas actividades y están presentes en ellas. También se aprecia el cuidado que tienen a la escuela, se mantiene limpia; los jardines están bien cuidados, los padres apoyan, por ejemplo, en el cuidado del huerto escolar y la siembra de legumbres.

*Una madre comenta: “Me siento muy orgullosa, no tanto de mí, sino de que se ha hecho un trabajo en conjunto (se refiere a las actividades del colegio curricular y extracurricular), porque cada uno aporta (se refiere al estudiante, los padres y docentes)” (Madre de familia, Escuela C).*

En la escuela “opuesta” no es tan marcado el sentido de pertenencia; pocos padres participan de las actividades que se realizan en la escuela. En opinión del equipo de investigadores, éste es un aspecto que sí se puede abordar y resolver a futuro.

La **motivación** de los maestros hacia los estudiantes de las “escuelas diferenciadas”, es en términos generales, una acción que se da diariamente con frases alentadoras y consejos. En algunos casos se premia a los estudiantes sobresalientes y se les hace un reconocimiento en el acto cívico. Según el estudio TERCE, la asociación entre estar motivado por sus docentes para seguir estudiando y el puntaje en las pruebas es positiva y significativa. Los estudiantes que respondieron que nunca han sido motivados tienen menor puntaje que los que son motivados.

En relación con el buen desempeño de los maestros, el director(a) les felicita verbalmente en el acto cívico o reuniones de profesores.

Se observa también que la motivación no sólo es de los estudiantes, sino también se refleja en los padres.

En este sentido, llamó la atención un comentario de una madre de la Escuela C: “ *Uno se siente motivado, el otro día ganamos una bandera ecológica de cuatro estrellas, yo como mamá me sentí muy emocionada... También hay que compartir los éxitos de la escuela*”.

Por su parte, las **expectativas** de los maestros hacia sus estudiantes, son altas. En la Escuela B, compilamos el siguiente comentario:

*Bueno, a muchos los veo siendo profesionales; otros no, hay que ser realistas, algunos porque no les gusta estudiar, otros porque el papá dice: “No tengo dinero para que sigas estudiando”. Pero tenemos buenos chicos, hay uno estudiando en Portugal; han salido muchos profesionales de aquí. Sí veo que de aquí a ochos años van a salir otros profesionales* (Maestra, Escuela B).

Pero no es así en la Escuela C, una maestra comenta:

*La verdad, profesora, hay muchos factores que influyen aquí, más en las niñas: se casan jóvenes, algunas inician estudiando en el colegio, pero no terminan noveno grado; en los varones hay sustancias que están influenciando, porque cuando uno los ve tan chiquitos uno sueña, pero cuando uno ve lo que sale, pienso: tanto sacrificio en la primaria para que termine así. Son pocos los que logran terminar sus estudios; la familia influye mucho. Pero espero ver profesionales* (Maestra, Escuela C).

Lo mismo ocurre en la Escuela D (opuesta):

- *Un 20% logra terminar sus estudios; el otro porcentaje va a terminar mal, debido quizás al vicio de las drogas y a la pereza al trabajo* (Maestra, Escuela D).
- *Yo quisiera ver a mi hija como una profesional. A mi hijastra la regaño y le doy consejo, para que estudie* (Madre de familia, Escuela B).
- *“Yo quisiera ver a mi hija siendo una profesional; mi hija quiere ser doctora. Yo le digo, cuando uno se propone una meta, lo logra con trabajo duro, aunque sea difícil, tiene que estudiar mucho, uno debe animarlos y apoyarlos”* (Madre de familia, Escuela C).

## HALLAZGOS A NIVEL DE AULA

Una de las preguntas del estudio fue: ¿Qué ocurre a nivel de aula, en relación a la práctica pedagógica?, para entender lo que ocurre en el aula de clases. Esto es lo que algunos expertos llaman “la caja negra”; fue necesario entrar en ella y observar lo que el maestro realiza allí.

La observación de aula en este estudio fue durante cuatro días consecutivos y solo en las clases de lectura, matemática y ciencias, de tercer y sexto grado, en cada escuela.

El plan de estudio dado por MEDUCA contempla semanalmente para tercero y sexto grado, cinco horas de matemática, cinco horas de español y tres horas de ciencias. Este fue nuestro ámbito de observación. Utilizamos registros anecdóticos, la Guía<sup>23</sup> de Stalling, fotografías del aula y de las actividades de los niños, con el fin de recolectar información. Toda nuestra observación se condujo en un marco de ética y respeto.

Basado en toda esta evidencia, mostraremos en este apartado los hallazgos obtenidos, dentro de un enfoque de respeto y confidencialidad.

### PRÁCTICA PEDAGÓGICA EN LAS AULAS OBSERVADAS

En este apartado mostraremos lo que se observó mediante el Método de Stalling. Este método fue creado por Jane Stalling, que consiste en observaciones sistemáticas; dicho de manera muy simple, tomar “fotografías” cada cierto lapso de tiempo y registrar lo que se observó. El objetivo principal de este método fue medir el tiempo efectivo dedicado al aprendizaje, aunque este estudio no se centró en estudiar específicamente la efectividad del tiempo de aprendizaje, pero permitió tener una estimación del tiempo que utiliza el maestro para la enseñanza. Se consideró lo observado durante cuatro días versus el horario de clases. Otros aspectos que se observaron fueron: interacciones entre estudiante-estudiante y maestro-estudiante; tipo de actividades que se realizaron y materiales que se utilizaron en clase (Stalling, 1986).

### MODALIDAD DE TRABAJO

La organización de los estudiantes, ya sea en grupos pequeños o grandes, para realizar alguna tarea didáctica tiene objetivos muy definidos en la enseñanza. Uno de ellos es que promueve la comunicación y el respeto entre ellos; además debe existir diversidad en cada grupo de trabajo, ya que la diversidad de talentos y sensibilidades permite que la actividad por realizar sea enriquecedora.

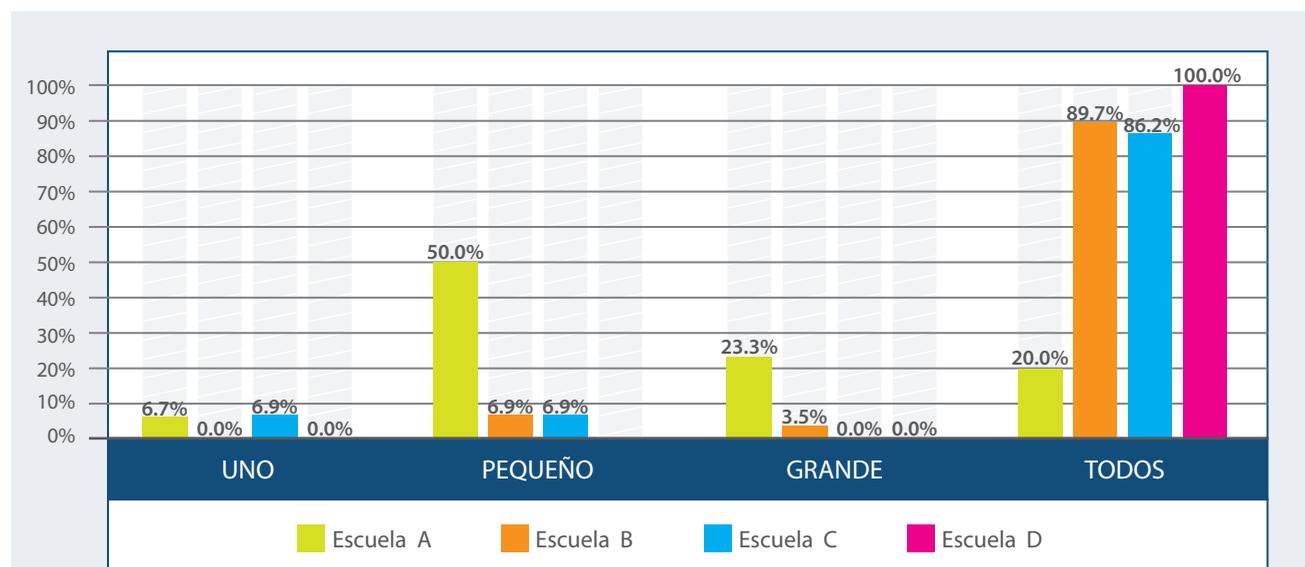
La modalidad se refiere a la forma en que el maestro agrupa a los estudiantes para realizar alguna actividad, esto es:

- **Uno:** significa que un estudiante está involucrado en la actividad.
- **Grupo pequeño:** grupo formado por 2 a 5 estudiantes.
- **Grupo grande:** grupo formado por 6 o más estudiantes.
- **Todos:** todo el salón involucrado en la actividad.

<sup>23</sup> Esta guía fue adaptada para ser utilizada por el Banco Mundial. En nuestro caso hicimos variaciones menores.

La Gráfica 17 nos muestra el tiempo dedicado a las diferentes modalidades de trabajo utilizada por los maestros en la clase de ciencias de tercer grado.

Gráfico 17. Modalidad de trabajo. Ciencias de tercer grado.

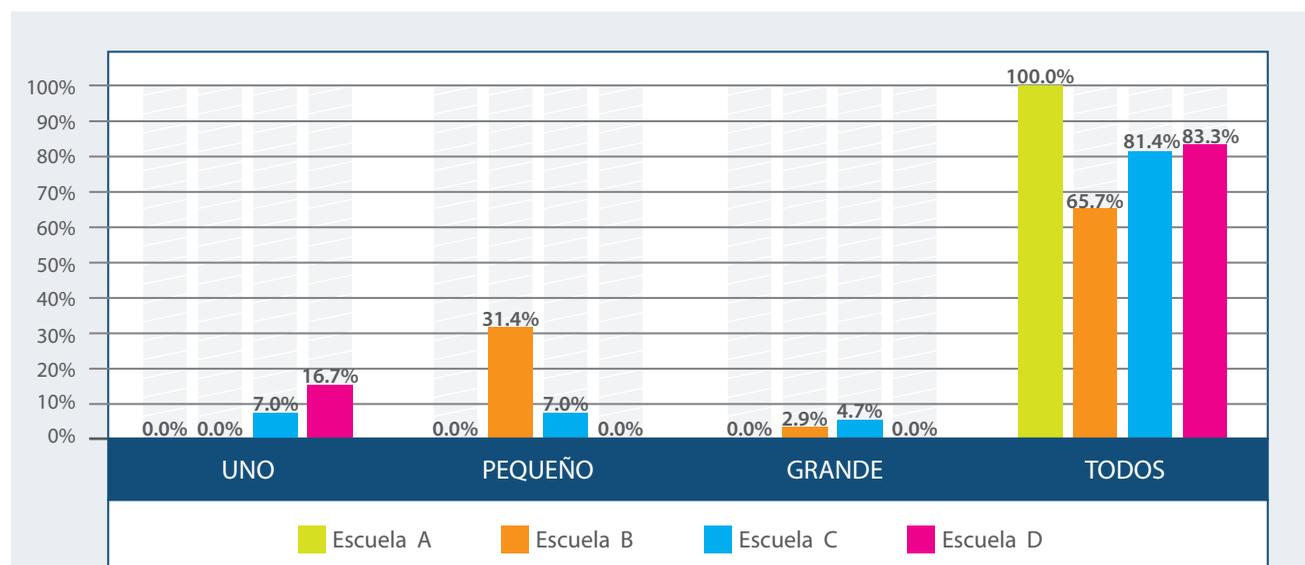


Fuente: Escuelas Diferenciadas (2017).

Podemos observar que en las clases de ciencias en las escuelas B, C y D, más del 85% del tiempo realizan actividades en las cuales todo el salón está involucrado. La escuela que hace la diferencia es la escuela A, en que la mitad del tiempo, los estudiantes trabajan en pequeños grupos, un 23.3% del tiempo en grupos grandes y un 20% del tiempo todo el salón. Sólo un 6.7% del tiempo se observó que el maestro está involucrado con un estudiante en alguna actividad particular.

La Gráfica 18 nos muestra el porcentaje de tiempo que el maestro trabaja en la clase de español de 3°, con los estudiantes, en diferentes modalidades.

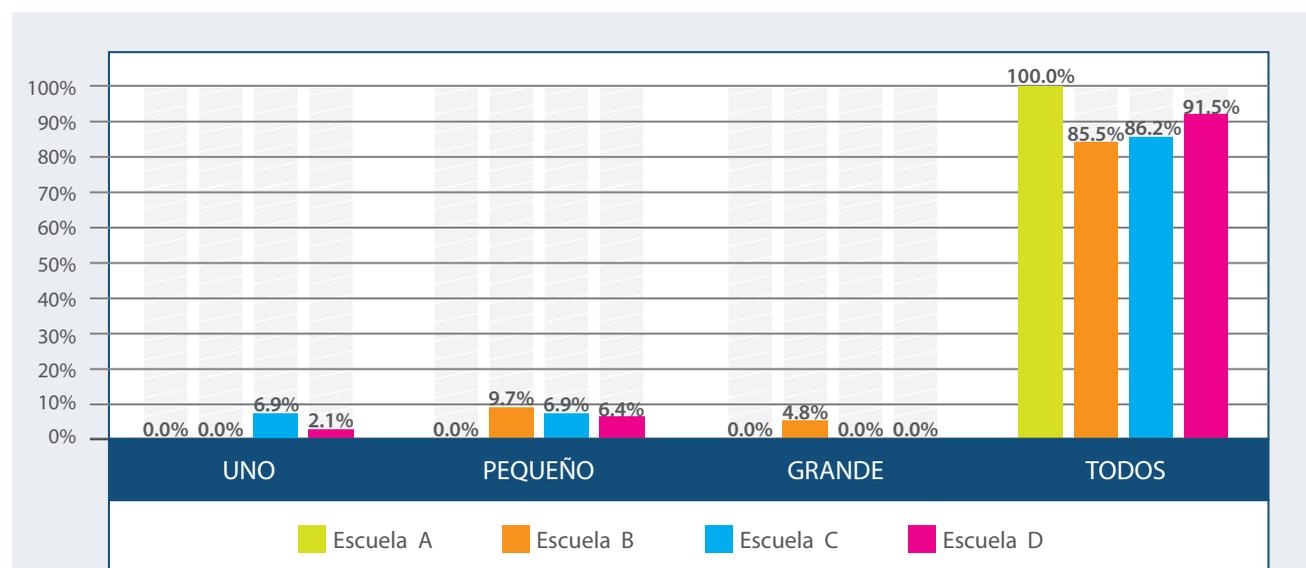
Gráfico 18. Modalidad de trabajo. Español 3 de tercer grado.



Fuente: Escuelas Diferenciadas (2017).

En español, las escuelas A, C y D más del 81% del tiempo los maestros trabajan en actividades en las que todo el salón está involucrado. La escuela B hace la diferencia, ya que en un 65.7% el maestro trabaja con todo el salón en alguna actividad; un 31.4% del tiempo lo hace con pequeños grupos y sólo un 2.9% el trabajo es con grupos grandes. En el caso de la escuela D, un 16.7% del tiempo el maestro debe trabajar con un solo estudiante.

Gráfico 19. Modalidad de trabajo. Matemática de tercer grado.



Fuente: Escuelas Diferenciadas (2017).

En matemática, la situación no es diferente, en las cuatro escuelas más del 85,5% del tiempo los maestros trabajan con todo el salón involucrado en alguna actividad. En las escuelas B, C y D el porcentaje de tiempo que trabajan en pequeños grupos es 9.7%, 6.9% y 6.4%, respectivamente.

## MATERIALES USADOS EN CLASE

El Método Stalling clasifica los materiales en: sin material, libro que puede ser cualquier material impreso, por ejemplo, novelas, revistas, periódicos, entre otros. En este sentido en las cuatro escuelas los estudiantes no cuentan con libros para español, matemática y ciencias; los maestros trabajan con libros que “sobraron” de la gestión anterior y copias de libros que los maestros poseen. Sólo se observó en una escuela el uso del diccionario y un libro denominado “El Sembrador”. El cuaderno es el elemento de escritura, puede ser: libretas, hojas de ejercicios, hojas de trabajo, entre otras. Dentro de esta clasificación se encuentra también: el tablero, material didáctico, por ejemplo, las ayudas visuales o material manipulativo. El uso de TIC puede ser: radios, televisores o “data show”. El trabajo colaborativo no es material, pero es importante conocer si se está utilizando en clases; es importante notar que no se trata de un simple trabajo en grupo sino que debe evidenciarse el trabajo en equipo, el liderazgo. Precisa ser identificada la responsabilidad compartida y sobre todo la diversidad de opiniones que al final logran un consenso y un producto final.

El uso de TIC se observó en la Escuela A; específicamente el maestro de tercer grado utiliza esta herramienta; en la Escuela B, la maestra se apoya del computador. El trabajo colaborativo no se aprecia en las actividades; lo que se observa es el trabajo en pequeños grupos.

Cuadro 14. Porcentaje de veces que se utiliza diversos materiales en clase (Escuela C).

Grado	Materiales usados en clases	Matemática %	Español %	Ciencias %
3er. grado	Sin material	27.6	18.6	19.0
	Libro	0.0	18.6	4.8
	Cuaderno/instrumento de escritura	41.4	18.6	0.0
	Tablero	31.0	14.0	9.5
	Material didáctico / Manipulable	0.0	30.2	66.8
	TIC	0.0	0.0	0.0
	Cooperativo	0.0	0.0	0.0
6to. grado	Sin material	17.2	26.1	41.4
	Libro	1.7	0.0	0.0
	Cuaderno/instrumento de escritura	56.9	39.1	48.3
	Tablero	24.1	26.1	10.3
	Material didáctico / Manipulable	0.0	8.7	0.0
	TIC	0.0	0.0	0.0
	Cooperativo	0.0	0.0	0.0

Fuente: Escuelas Diferenciadas 2017.

Si observamos el Cuadro 10, no se utiliza material un 27.6% en matemática, en español un 18.6% y en ciencias 19.0%. El libro se utiliza en español 18.6% y ciencias 4.8%. Cabe destacar que las escuelas no cuentan con libros de textos, utilizan una remesa que quedó de la gestión anterior de gobierno. Por lo general utilizan copias de libros que el maestro tiene. El cuaderno es más utilizado en matemática (un 41.4%), un 18.6% el cuaderno de español y un 9.5% el cuaderno de ciencias. El tablero lo utiliza más el maestro en la clase de matemática (31.0%), en español (14.0%) y en ciencias un (9.5%).

El material didáctico manipulable lo usa el maestro en las clases de ciencias 66.8% y en español 30.2%. Las TIC no se utilizan en las clases; las escuelas del estudio no cuentan con computadoras; solo la Escuela A tiene un salón de informática equipado, el resto de las escuelas tiene salón pero no el equipo informático. El trabajo colaborativo no se da en el desarrollo de las actividades, solo se trabaja en pequeños grupos, pero no se aprecia el debate entre estudiantes ni la creatividad para trabajar. El maestro dirige la actividad desde el inicio hasta el cierre de la actividad.

Cuadro 15. Porcentaje de veces que se utiliza diversos materiales en clase de tercer grado (Escuela D).

Grado	Materiales usados en clases	Matemática %	Español %	Ciencias %
3er. grado	Sin material	36.2	10.0	21.7
	Libro	0.0	0.0	43.7
	Cuaderno/instrumento de escritura	19.1	33.3	13.0
	Tablero	44.7	36.7	8.7
	Material didáctico / Manipulable	0.0	20.0	0.0
	TIC	0.0	0.0	0.0
	Cooperativo	0.0	0.0	0.0
6to. grado	Sin material	23.3	0.0	58.8
	Libro	0.0	0.0	0.0
	Cuaderno/instrumento de escritura	6.7	100.0	35.3
	Tablero	70.0	0.0	5.9
	Material didáctico / Manipulable	0.0	0.0	0.0
	TIC	0.0	0.0	0.0
	Cooperativo	0.0	0.0	0.0

Fuente: Escuelas Diferenciadas 2017.

En la Escuela D, en 3° observamos que no se utilizan materiales en matemática 36.2%, en español un 10% y en ciencias 21.7%. El libro solo se usa en ciencias (43.5%). El tablero se usa más en matemática (44.7%), en español (36.7%) y en ciencias (8.7%). El material manipulable solo se usa en español (20%) y las TIC y trabajo colaborativo no se usan en ninguna de las asignaturas; hay que destacar que no se tiene el equipo informático.

En sexto grado no se usa material en ciencias (58.5%), en español (10%) y ciencias no usa material. El libro de texto no se utilizó en ninguna de las clases observadas. El cuaderno es usado en español un 100%, en ciencias (35.3%) y en español (6.7%). El tablero solo se utiliza en matemática (100%) y en ciencias (5.9%). Las TIC, el aprendizaje colaborativo y los materiales manipulables no son utilizados en ninguna de las clases.

### ACTIVIDADES A REALIZAR EN CLASES

Según el Método de Stalling, las actividades se agrupan en dos: académicas y no académicas. Las **académicas** son:

- **Lectura en voz alta:** el maestro o uno o más alumnos están leyendo en voz alta, desde su libro o cuaderno. Puede ocurrir que el maestro lea o un alumno y el resto siguen la lectura en sus propios textos.

- **Exposición o demostración:** el maestro o una persona en televisión o algún medio audiovisual están exponiendo un tema específico.
- **Preguntas y respuestas/Debate y discusión:** existe un intercambio de ideas u opiniones. Hay interacción entre alumno-profesor o entre alumnos. Es importante anotar quien inicia las preguntas.
- **Práctica/ memorización:** el objetivo es memorizar información, por ejemplo: las tablas de multiplicar.
- **Tarea/trabajo individual/ejercicio:** Uno o más alumnos están ocupados en escribir un ensayo o resolución de problemas sentados en sus asientos o en el tablero.
- **Copiar:** los alumnos copian del tablero, libro u otro material. Sólo es una transferencia de información o imagen hacia otro medio, por ejemplo: cuaderno, hojas, cartulina, entre otros.
- **Instrucción verbal:** el maestro da las instrucciones verbalmente, esto es, asigna un trabajo y da las instrucciones verbalmente.

En las cuatro escuelas del estudio, las actividades de los alumnos están centradas en copiar del tablero a sus cuadernos. El trabajo es individual o en pequeños grupos, el tipo de actividad son: ejercicios cortos, talleres, cuestionarios, entre otros. Las preguntas siempre las inicia el maestro; los alumnos solo se limitan a responder, no se evidencia debates entre maestro-alumno o entre alumnos. La clase es totalmente expositiva, ya sea dada por el maestro o por medio de un video. En algunas ocasiones las instrucciones para las actividades académicas son verbales.

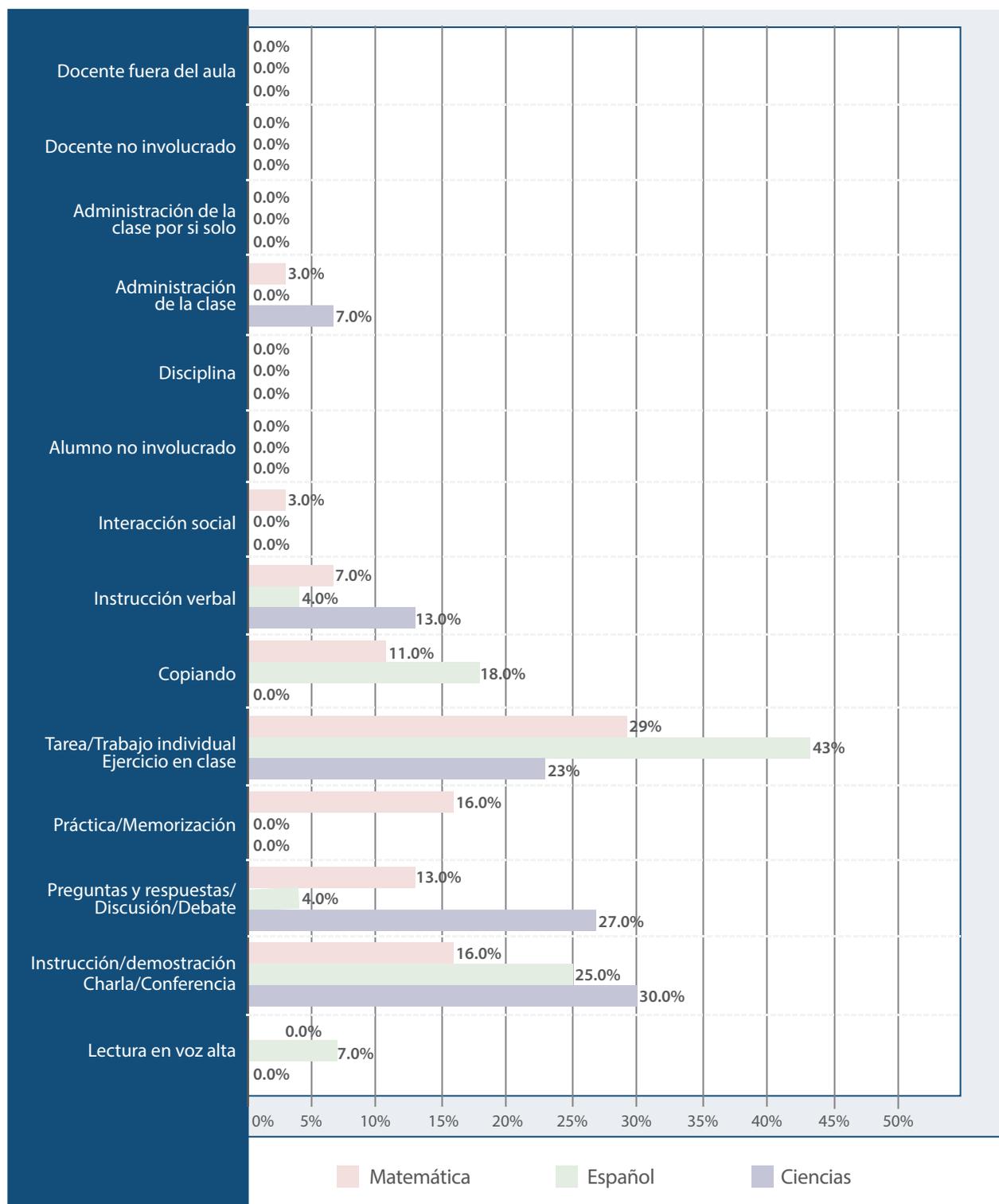
Pero también están las actividades **no académicas**, que son:

- **Interacción social:** es la comunicación entre dos personas sobre temas no académicos.
- **Alumno no involucrado:** uno o más alumnos no están involucrados en actividades académicas.
- **Disciplina:** uno o más alumnos son enviados fuera del aula, por mal comportamiento en clase o son regañados constantemente por conducta disruptiva.
- **Organización de la clase:** el maestro y alumnos participan en la organización de la clase: pasando papeles, cambiando actividades, guardando materiales, preparándose a salir (excepto si solo están formados).
- **Administración de la clase por sí solo:** el maestro está ocupado en la actividad de organización de la clase sin ayuda o compañía: cambiando actividades, guardando materiales, preparando la salida.
- **Interacción social del maestro o maestro no involucrado:** El maestro y otra persona: padres, un visitante, miembros de la comunidad, otro profesor, interactúan, o aun presente en el salón no atiende a los alumnos.

En el caso de las escuelas del estudio, no es usual ver que se interrumpa una clase para atender padres, familias o a otro maestro. La disciplina en el aula se evidencia durante toda la clase; los maestros no pierden tiempo regañando o enviando a algún estudiante fuera del salón.

La Gráfica 20 nos muestra el porcentaje de tiempo que se utiliza para las diversas actividades en tercer grado de la Escuela A.

Gráfico 20. Porcentaje de tiempo utilizado en diversas actividades de matemática, español y ciencias. Tercer grado (Escuela A).



Fuente: Escuelas Diferenciadas (2017).

La Gráfica 20 muestra que el porcentaje de tiempo mayor que se utiliza en la instrucción verbal es en la clase de ciencias (13%). Le sigue matemática (11%) y español (4%). En la actividad de copiar, el porcentaje mayor de tiempo utilizado para esta actividad es en español (18%) y le sigue matemática (11%). En actividades como ejercicios, tareas y trabajo individual, se observa que el porcentaje mayor de tiempo se utiliza en español (43%), matemática (29%) y ciencias (23%). Un 16% del tiempo se utiliza en matemática para memorizar o practicar. El mayor porcentaje de tiempo utilizado en preguntas/respuestas es en ciencias (27%), matemática (13%) y español (4%). Hay que destacar que el que inicia las preguntas siempre es el maestro y los estudiantes se limitan solo a responder. El mayor porcentaje de tiempo utilizado en las actividades tipo conferencias y demostración es en la clase de ciencias (30%), le sigue español (25%) y matemática (16%). Un 7% del tiempo es dedicado a la lectura en voz alta.

Se observa que en las actividades no académicas, la disciplina es un factor clave; no se pierde el tiempo llamando la atención o regañando a los alumnos.

La Gráfica 21 por otra parte, muestra el porcentaje de tiempo utilizado en las diversas actividades de un grupo de sexto grado en la escuela "opuesta" (Escuela D).

Al observar la Gráfica 21, el porcentaje mayor de tiempo utilizado en dar *instrucciones verbales* es en español (20%) y ciencias (17.6%). En la actividad de *copiar*, el mayor porcentaje de tiempo se utiliza en matemática (13.3%) y en ciencias (5.9%). El mayor porcentaje de tiempo utilizado en *tareas/ejercicios/trabajo individual* es en matemática (46.7%); le sigue español (30%) y por último ciencias (23.5%). En *preguntas/respuestas*, el mayor porcentaje de tiempo utilizado es en español (50%), luego en ciencias (29.4%) y matemática (10%). Un 6.7% del tiempo se utiliza para demostración/charlas en matemática. La *lectura* en voz alta se dio solo en matemática un 3.3% del tiempo.

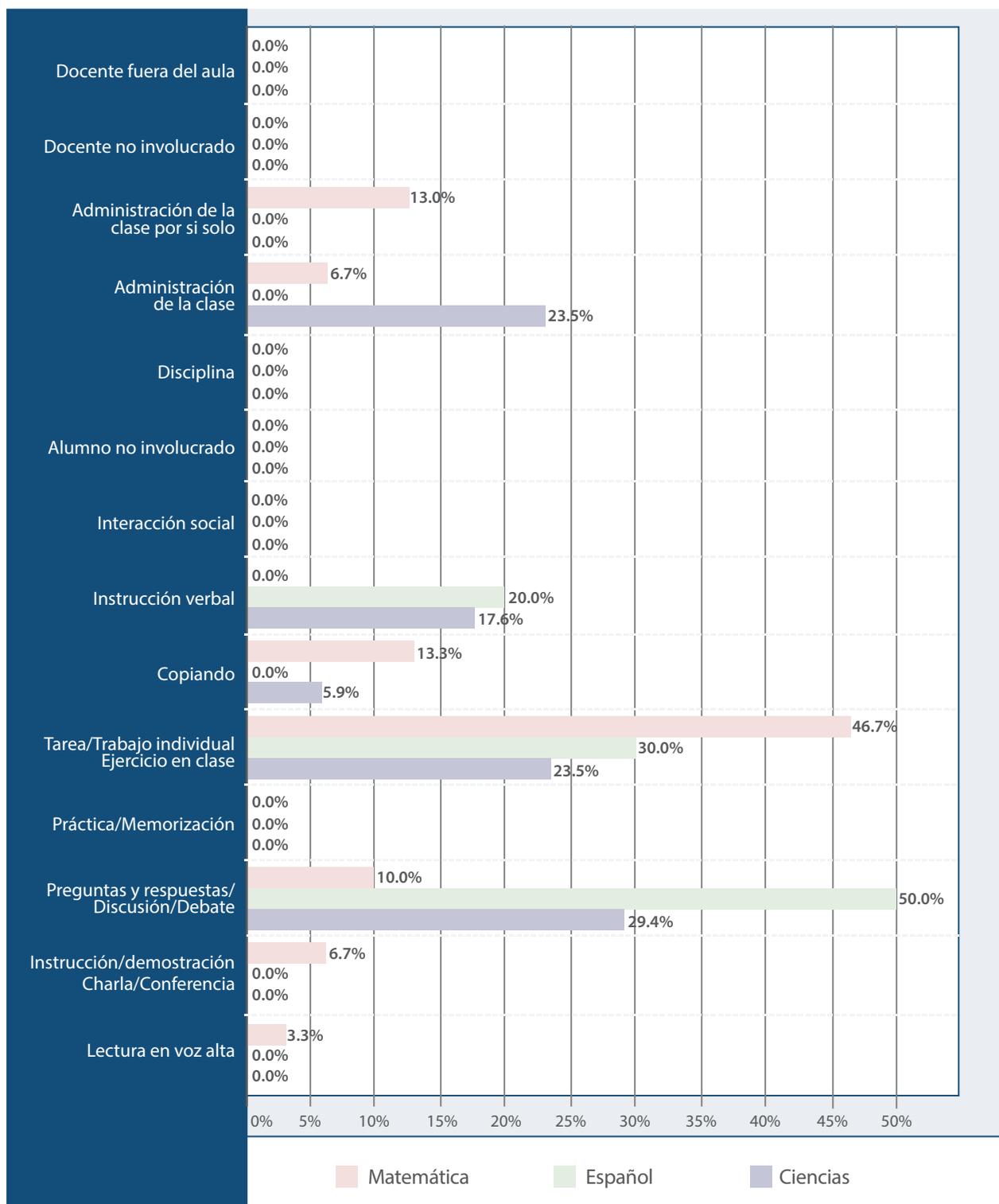
En términos generales, el método de enseñanza de los maestros es tradicional. El tipo de razonamiento que desarrollan los alumnos es deductivo. En relación a las actividades que ellos realizan se observa pasividad; el maestro es quien lidera todas las actividades, incluso en el tiempo de preguntas y respuestas, el maestro es quien realiza la pregunta y el alumno se limita a responder.

La disposición de las sillas de los estudiantes, por lo general es en filas o en semicírculos, o en grupos pequeños.

El tiempo efectivo de enseñanza es de alrededor de un 90%. El tiempo restante es para dar inicio la clase, ya sea con una oración o pasando lista, o al terminar la clase dando instrucciones de guardar sus cuadernos o materiales. Los maestros cambian de asignatura, según el horario de clases, aunque no es determinante; si es necesario tomar más tiempo para alguna actividad, lo hacen.

La disciplina en las clases es crucial para estos maestros y se evidencia en todas las aulas observadas; en las *escuelas diferenciadas*, se aprecia mejor este aspecto, ya que los niños siguen trabajando, aunque el maestro no esté en el salón de clases.

Gráfico 21. Porcentaje de tiempo utilizado en diversas actividades de matemática, español y ciencias. Sexto grado (Escuela D).



Fuente: Escuelas Diferenciadas (2017).

Los momentos didácticos en el desarrollo de la clase son muy estáticos e invariantes. En todas las aulas observadas, se inicia con un “plan” (nombre como se conoce al contenido curricular que se enseña), que por lo general el estudiante copia en su cuaderno. Luego viene la actividad, que incluye talleres, ejercicios o prácticas que los alumnos deben realizar en un tiempo definido por el maestro; y, por último la revisión y evaluación de dicha actividad. Las siguientes imágenes nos muestran este proceso.

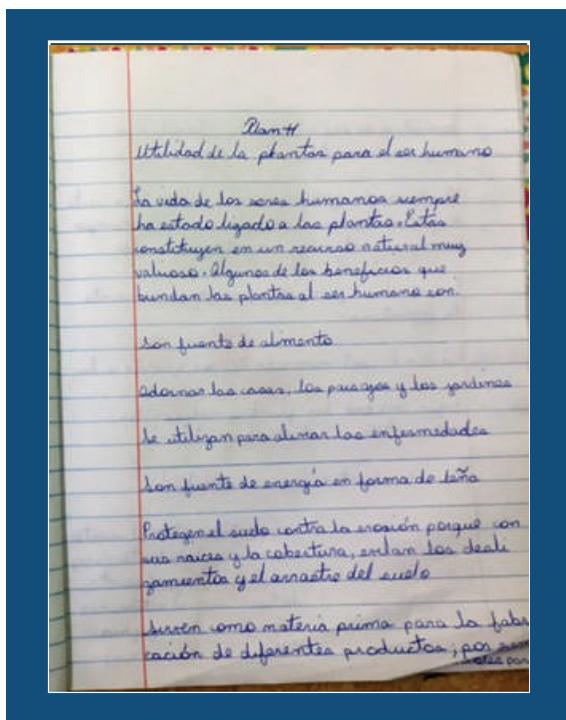
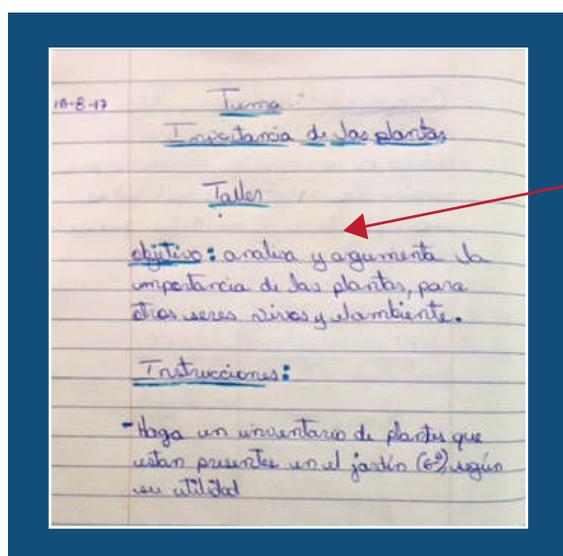


Figura 7. Plan de ciencias de sexto grado. Fuente: Escuelas Diferenciadas (2017).



Si observamos el objetivo de aprendizaje: *analiza y argumenta*, descrito en la figura 8 y contrastamos con lo que se realizó en clases, en ningún momento se dio el análisis y argumentación por parte de los estudiantes.

Figura 8. Instrucción del maestro. Fuente: Escuelas Diferenciadas (2017).

tipos	nombre	cantidad
comestibles	napallo	2
	ajis	3
	naranyá	1
Medicinales	antamig	2
	akela	2
	masanta	1
	balvia	2
	ucumacha	1
Decoramentales	paice	1
	raza	1
	emucaria	1
	ginger	1
	similla	1
Industriales	balata	1

Figura 9. Actividad denominada "Inventario de plantas" realizada por un estudiante de sexto grado. Fuente: Escuelas Diferenciadas (2017).

La clase terminó, y los estudiantes dejaron los cuadernos en el pupitre del docente para su revisión.

Corrige

Da visto bueno

tipos	nombre	cantidad
comestibles	napallo	2
	ajis	3
	naranyá	1
Medicinales	antamig	2
	akela	2
	masanta	1
	balvia	2
	ucumacha	1
Decoramentales	paice	1
	raza	1
Decoramentales	emucaria	1
	ginger	1
	similla	1
Industriales	balata	1

16-8-17

Figura 10. Revisión y visto bueno del maestro a la actividad dada en clase. Fuente: Escuelas Diferenciadas (2017).



## Escuela A

### Clase de español de sexto grado

Fecha: 11 de julio de 2017

Hora: 8:07 am

“La maestra llega un poco tarde al salón. Comienza la clase con una actividad dinámica, llamada *la papa caliente*; la finalidad es preguntar el significado de diferentes palabras. El recurso didáctico es una pelota, todos los niños participan de la actividad.

Los alumnos tienen dos libros, comprados por sus padres: el diccionario y el libro denominado *El sembrador*. La actividad para ese día es lectura en voz alta y buscar el significado de las palabras en el diccionario. Todos los alumnos leen, se observa deficiencia en la lectura en algunos de ellos.

Llama la atención que un alumno -muy aplicado- él trae todos sus útiles escolares, tiene un resaltador para subrayar todas aquellas palabras que la maestra anota en el tablero; él compite con otro, para ver quién es más rápido.

La maestra sale del salón para buscar diccionarios, ya que cuatro alumnos no trajeron sus diccionarios; ellos continúan trabajando sentados en sus respectivos puestos.

Luego de terminada la actividad, los alumnos se levantan y dejan sus cuadernos sobre el pupitre de la maestra. Así termina la clase de español”.

### Clase de español de sexto grado

Fecha: 12 de julio de 2017

Hora: 8:20 am

“ La maestra pidió para hoy materiales: revistas, hojas blancas, tijeras y goma. Los alumnos traen hojas de colores. Estos materiales son para la actividad del día, denominada *Elaboración de un diccionario*. La maestra anota la fecha en el tablero, todos los alumnos traen sus materiales. La maestra sale del salón por un momento y regresa.

La maestra copia en el tablero los criterios de evaluación:

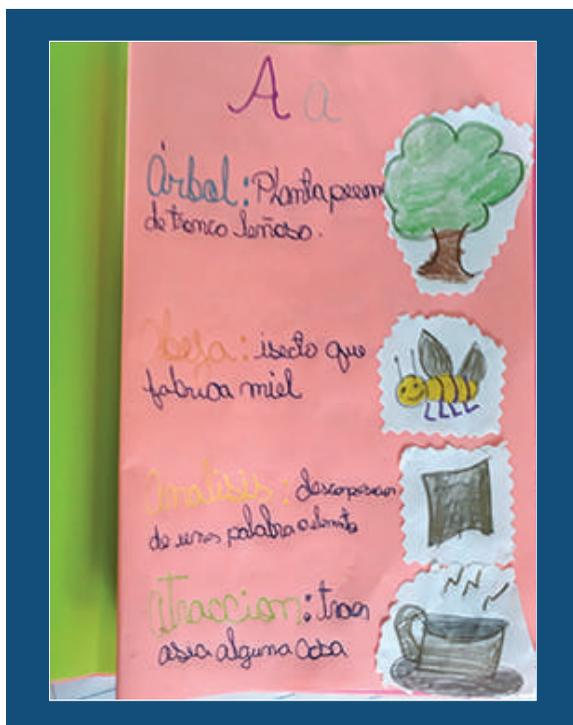
Criterio de evaluación	Valor (30 puntos)				
	5	4	3	2	1
Entregó el alumno el diccionario					
Sigue indicaciones					
Tiene buena presentación					
La ortografía es correcta					
Secuencia lógica de presentación					
Hubo creatividad y originalidad					

La maestra trabaja la actividad y la termina en la escuela y no en casa.

Los alumnos están muy interesados en que su diccionario quede bien; trabajan con esmero y disfrutan de la actividad. Usan hojas de colores, revistas, entre otros materiales.

La maestra se ausenta del salón, sin embargo, los niños continúan trabajando.

Suena el timbre para salir al recreo”.



El diccionario es una hoja de color doblada a la mitad, usan lápices de colores para escribir las palabras y las representan mediante figuras que obtienen de las revistas. Se aprecia que saben usar el diccionario y tienen habilidades artísticas. Siguen las indicaciones dadas por la maestra al pie de la letra.

Figura12. Actividad del diccionario.  
Fuente: Escuela A (2017).

De la observación de aula, podemos concluir, lo siguiente, en relación a los alumnos:

- Los alumnos siguen indicaciones e instrucciones dadas por su maestra/o.
- La letra es legible.
- Trabajan con agrado e interés.
- La disciplina es evidente en el aula de clases.
- Se mantienen concentrados durante todo el tiempo que dura la clase.

En relación al maestro:

- Definitivamente, su método de enseñanza es tradicional.
- Ejerce disciplina en el aula de clases y fuera de ella.
- Ha enseñado, a sus estudiantes, el valor de la responsabilidad con relación a sus deberes y asignaciones dadas en clase.
- El respeto hacia la figura del maestro es evidente.

## HALLAZGOS A NIVEL DE ALUMNO

Las preguntas que este estudio trató de responder en relación a los estudiantes fueron: ¿Cómo son los estudiantes? ¿El sentido de pertenencia se evidencia? ¿Qué piensan sobre la escuela? ¿Cómo es el clima de aula? ¿Qué motivaciones tienen?

Para ello, utilizamos la técnica de grupo focal; allí se hicieron diversas preguntas. Mostraremos lo que los estudiantes respondieron en una de las escuelas.

### Escuela A

Es un grupo de tercer grado. Las edades de los alumnos fluctúan entre los 8 a 10 años. Alrededor de un 57% de los alumnos tiene 8 años, un 33.3% tiene nueve y un 9,5% tiene 10 años. El total de estudiantes que participó del grupo focal fueron 21.

Los alumnos se ven saludables y vienen muy pulcros a la escuela. Llama la atención que todos tienen sus útiles escolares y cuadernos. Vienen con agrado a la escuela, consideran que su escuela es bonita, aunque opinaron que deben renovar algunos aspectos físicos del aula, por ejemplo: mejores sillas, un mejor tablero, el salón de informática y poner aire acondicionado.

Son alumnos que trabajan con mucho esmero y dedicación las actividades que el maestro trae al aula. En coro respondieron que les gusta venir a la escuela porque aprenden y les gusta cómo enseña su maestro. Uno de los alumnos dice:

*“Me gusta venir a mi escuela, porque aprendemos algo nuevo cada día”* (Estudiante del tercer grado).

Otro niño comenta.

*“Porque siempre nos explica todo lo que tenemos que hacer”* (Estudiante de tercer grado).

Se les preguntó qué temas han sido difíciles de aprender en matemática; otro estudiante comenta:

*“Las tablas del 7, 8 y 9”.*

Otro dice:

*“...la división”*

En ciencias, una alumna comenta que le es difícil, porque se le olvida lo que memoriza. Ella dice:

*“porque nos dice muchas charlas y no me la aprendo bien”* (Estudiante de tercer grado).

En español, según los alumnos, no tienen problemas y no les es tan difícil.

La disciplina en el aula es muy buena; el maestro tiene control sobre los niños. Los niños respetan la figura del maestro. En relación a la disciplina en el aula, uno de los estudiantes comenta:

*“Cuando el maestro se va, nosotros todos, nos ponemos a hablar”* (Estudiante de tercer grado).

La tarea para la casa es un hábito que todavía se utiliza en esta escuela. Al preguntar sobre quién ayuda en casa a realizar las tareas, algunos alumnos responden: “mi mamá”, otros dicen: “mi papá” y otro su hermano”, un alumno dice, “nadie, yo solito” y otro comenta, “nadie, mi papá y mamá trabajan de lunes a viernes”. En términos generales, de alguna manera hay alguien casa: si no son los padres,

algún familiar da apoyo a los alumnos en sus tareas; y, si no es así, los alumnos trabajan solos sus tareas escolares. Pero, se percibe que hay un interés de aprender: ya sea los padres o algún familiar son un apoyo para los estudiantes, y si no es así, los alumnos tienen la madurez suficiente de ser responsables frente a una tarea escolar.

Aun a su corta edad tienen aspiraciones y motivaciones para estudiar y una de ellas es tener una profesión; algunos muy seguros de sí, compartían sus sueños de llegar a ser: doctor, policía, maestro, ingeniero, bombero, constructor ó piloto.

El aula de sexto grado es un sitio muy limpio y sus paredes adornadas con material didáctico. Los estudiantes de sexto grado, son niños entre los 11 y 12 años; sólo hay un niño sobre-edad, que tiene 13 años. Un 40% tiene 11 años y un 53,3% tiene 12 años de edad.

Son alumnos muy ordenados y visten sus uniformes escolares pulcramente. Realizan sus asignaciones escolares con esmero; son organizados y es increíble la disciplina que tienen en el salón de clases. Aun si la maestra no está, ellos continúan trabajando sin que nada los perturbe, pueden continuar trabajando sin requerir la presencia de un adulto. Saben seguir las instrucciones del maestro; están atentos a la clase en todo momento, su capacidad de mantener interés y concentración en la clase es digno de admirar.

El respeto entre compañeros se evidencia, asimismo el respeto a la figura del maestro. Existe un clima de aula saludable.

Para ellos la escuela significa estudio y responsabilidad.

Los **padres de familia** son parte importante en el proceso educativo de sus hijos, por tanto, es importante saber qué piensan sobre los maestros; una de las preguntas fue:

¿Según su opinión, cuál debe ser el rol del maestro? ¿Qué considera que debe tener un buen maestro?

*Debe tener vocación; ya se ha perdido esto en los maestros. Solo estudian para tener una profesión por un salario; cuando Ud. ve vocación, los niños rinden al 100%. El maestro de mi hijo está intentando enseñar, ellos han aprendido a trabajar en grupo (Madre 1, Escuela A).*

*Otra madre comenta: Les está enseñando (se refiere al maestro de su hijo) a ser independientes, que uno como madre no tenga que estar siempre allí (Madre 2, Escuela A).*

*Otra madre comenta: Debe tener paciencia para enseñar. La maestra, cuando mi hijo no entiende, explica una y otra vez.*

*Otra comenta: La maestra debe ser cariñosa. Si le cambian a la maestra, él no va más a la escuela.*

Los padres de familia quieren que los maestros de sus hijos tengan vocación, sean firmes, pacientes y cariñosos. Se trata de un perfil que combina diversas destrezas y experiencia.



## CONCLUSIONES

Los factores comunes a nivel de escuela, aula y alumnos son:

### A nivel de escuela:

- Limitaciones del parte del cuerpo directivo para la toma de decisiones en relación al recurso humano idóneo a contratar y a la compra o adquisiciones de bienes para la escuela. En las contrataciones de personal administrativo y docente, los directores de las escuelas no tienen la facultad de contratar su personal administrativo ni personal docente. El nombramiento del personal administrativo y docente viene directamente de MEDUCA, y en muchos de los casos, específicamente administrativos, no tienen las competencias necesarias para ocupar cargos administrativos. En el caso del personal docente los nombramientos vienen directamente de Meduca y se opta para puestos docentes mediante concursos.
- La burocracia, de parte de MEDUCA es un mal “latente” que no permite una gestión eficiente. Para la compra de bienes, servicios y contrataciones para la escuela, todas las instituciones públicas se rigen por Panamá Compra, quien designa los proveedores. Si el bien no está dentro del listado de Panamá Compra o el bien no es de la mejor calidad, el director puede solicitar un mejor proveedor, pero para ello el director debe cumplir con todos los trámites requeridos por la normativa legal, en algunos casos son desconocidos por el director de la escuela. Aunque este servicio es en línea, y su ideal es la eficiencia y eficacia, la “burocracia” es un impedimento innegable para estos menesteres de compra y adquisición de bienes para el centro educativo.
- El nombramiento de los directivos, de las cuatro escuelas de estudio, son bajo el Resuelto No. 257, que es el nombramiento como Director Encargado.
- Los maestros que asumen el cargo directivo no tienen las competencias para ejercer tal cargo, lo aprenden en el hacer.
- Dos de los directores encargados, además de llevar la dirección de la escuela tienen que atender un grado.
- La organización escolar se realiza en conjunto con los maestros.
- Desconocimiento de los padres de familia del Proyecto Educativo de Centro (PEC).

### A nivel de aula:

- El currículum, según los maestros entrevistados, es muy extenso y los temas son complejos.
- La metodología docente es tradicional, en las cuatro escuelas de estudio.
- Los recursos didácticos a utilizar fueron: tablero, cuaderno y copias de libros.
- El tipo de modalidad de trabajo es en pequeños grupos o todos los alumnos del salón involucrados en la tarea asignada.

- El maestro explica la clase y los alumnos sólo copian del tablero.
- Quien inicia las preguntas es el maestro, los niños solo responden a las preguntas.
- La supervisión y monitoreo del proceso pedagógico se centra en la revisión del planeamiento didáctico y se realiza de manera esporádica.

#### A nivel de alumno:

- Los niños tienen una buena disciplina dentro y fuera del aula de clase.
- Siguen instrucciones al pie de la letra.
- En las escuelas diferenciadas, los estudiantes tienen una letra legible y cuadernos ordenados.
- Tienen expectativas futuras, como seguir estudiando y lograr una carrera, por ejemplo: policía, maestro, y doctores fueron las profesiones más comunes.

¿Hay realmente diferencias entre estas escuelas “diferenciadas” y aquellas que no lo son, llámese escuela “opuesta”? El Cuadro 16, muestra la comparación entre las escuelas.

Cuadro 16. Cuadro comparativo entre las escuelas diferenciadas y opuesta.

	Escuelas Diferenciadas	Escuela Opuesta
<b>A nivel de escuela</b>	El trabajo en equipo de los maestros es fundamental y se evidencia en las diferentes comisiones de trabajo.	No se aprecia el trabajo en equipo en los maestros.
	Buena comunicación entre los padres de familia, maestros y directivos.	La comunicación entre padres de familia y maestros no es efectiva. Los padres de familia no tienen la confianza de expresar sus preocupaciones, a los maestros, en relación al proceso de aprendizaje.
	En las tres escuelas diferenciadas los maestros viven en la comunidad y son respetados.	Los maestros no viven en la comunidad, un porcentaje bajo vive en comunidades aledañas.
	Todos los maestros son permanentes.	Un 33.3% de los maestros son interinos o THEFAS. El resto de los maestros aunque son permanentes, están esperando traslado a escuelas más cercanas a sus hogares.
	Se evidencia un sentido de pertenencia en los maestros.	Debido a la migración constante de maestros no se aprecia un sentido de pertenencia.
	Las expectativas de los maestros de ver a sus alumnos terminando estudios superiores, en general son altas.	Las expectativas de los maestros es nula, piensan que sus alumnos en su gran mayoría no alcanzarán estudios a nivel medio y superior.
<b>A nivel de estudiante</b>	Se evidencia un sentido de pertenencia tanto de alumnos como de padres.	Posiblemente por ser una etnia Emberá, no se sienten parte de la escuela, les gusta ir a la escuela, pero no se sienten parte de ella.
	Niños saludables y pulcros	Niños mal nutridos y desaliñados.
	Familias que apoyan al niño en todo el proceso escolar. La escuela es importante para las familias.	A partir de los ocho años, las familias se desentienden del proceso escolar.

Fuente: Escuela A (2017).

Qué podríamos decir en términos generales sobre lo que la escuela, en este caso las *escuelas diferenciadas*, realizan para que los niños logren aprender y sus resultados sean superiores al de la *opuesta*. ¿Qué factores asociados ejercen mayor influencia en los resultados? ¿Sucede algo específico en estas “escuelas diferenciadas” que explique los buenos resultados?

Si observamos en la dimensión *Gestión Escolar*, el aspecto *autoeficacia del maestro* marca la diferencia, esto es, la vocación y el sentido de compromiso del maestro con el estudiante. En el aspecto de mecanismos de participación se evidencia una buena comunicación entre docentes, padres de familias y estudiantes.

En la dimensión *Clima escolar*, lo que marca la diferencia es el *sentido de pertenencia* de los docentes como de los padres de familia y estudiantes.

Los padres apoyan de manera notoria todas las actividades, ya sean estas curriculares y no curriculares, sienten orgullo y motivación al conocer los logros alcanzados por sus hijos. El apoyo constante de los padres en casa en relación al estudio y realización de tareas dadas por el maestro permite un mejor aprovechamiento de los aprendizajes de sus hijos.

Por otro lado, el maestro que enseña en estas escuelas viven en la comunidad o comunidad aledaña, esto implica que el maestro es reconocido y respetado en ella. Por tanto el sentido de pertenencia está muy arraigado en ellos.

Los estudiantes son motivados constantemente, por sus maestros y padres de familia, además se sienten amados y seguros en su escuela. El respeto hacia la figura del maestro es fundamental y el clima sano de aprendizaje permite un mejor aprovechamiento académico.



## RECOMENDACIONES

Muchos son los factores que inciden en los aprendizajes de los alumnos. Probablemente no haya respuesta inmediata para los numerosos problemas que aquejan a nuestras escuelas, pero lo que sí es cierto es que la responsabilidad de los buenos o malos resultados del aprendizaje debe ser compartida por todos los involucrados en el sistema educativo, esto es: Ministerio de Educación, maestros y profesores, directivos de los centros educativos, padres de familia y estudiantes.

La solución de muchos de ellos están en manos del Ministerio de Educación. Eso significa que debe tener voluntad política para atender y dar respuestas a diversos problemas en el plano administrativo, curricular y de evaluación. Los maestros son una pieza clave en este gran engranaje llamado sistema educativo como también los propios alumnos y sus familias quienes son los que apoyan, a sus hijos, en todo el proceso de aprendizaje.

Algunas recomendaciones que este estudio puede dar son las siguientes:

- Realizar investigaciones más profundas en relación al clima de aula y capital social familiar y cómo estos factores afectan el aprendizaje.
- Producir investigación sobre la medición del rendimiento, la diversidad cultural y la equidad, en contextos de los pueblos originarios. En este sentido las evaluaciones estandarizadas que se han estado dando son indicadores muy débiles sobre los que aprenden nuestros estudiantes de pueblos originarios además den luces sobre las alternativas más adecuadas (información sobre la validez de las pruebas, sesgos y constructos de la prueba estandarizada) de acción en el campo de la evaluación.
- Realizar investigaciones de corte cualitativo dirigidos a gestión escolar y clima escolar para comprender mejor los aspectos de relaciones interpersonales entre los diferentes actores del centro escolar.
- Abrir diplomados en gestión directiva para los directores encargados.
- Dar mayor autonomía administrativa al cuerpo directivo para contratar recurso humano idóneo del área administrativa y realizar compras y bienes para la escuela; esto implicaría revisar la norma vigente que regula estos menesteres.
- Revisar la normativa del FECE y realizar una evaluación de la efectividad de este fondo en las escuelas.
- Lograr sinergias con entidades gubernamentales, ONG o empresas para la ejecución de proyectos para la escuela.
- Implementar la figura del “mentor” en las aulas de primaria, específicamente en español, matemática y ciencias.
- Dotar a las escuelas de todo el recurso didáctico necesario.
- Evaluar el impacto del programa “Mi escuela primero”.
- Evaluar el impacto, en las aulas de clases, que tienen las capacitaciones de maestros que realiza cada año el MEDUCA.
- Evaluar y replantear el programa de “comedores escolares” que tiene a su cargo la Comisión de Bienestar Estudiantil, ya que la buena nutrición de los niños es vital en su vida escolar.
- Implementar en las escuelas el *coaching* educativo para lograr entornos de aprendizaje productivos.
- Involucrar a las familias en el proceso de aprendizaje de sus hijos.
- Realizar docencia con el padre de familia sobre el PEC y resaltar la importancia que tiene su participación en el mismo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Arrocha, R.** (2017). Escuelas que hacen la diferencia en la República de Panamá: *El TERCE y un estudio en escuelas oficiales en contextos desfavorables que lograron resultados por encima de la media en lectura, matemática y ciencias*. Informe estadístico con base en los datos TERCE (documento de Etapa 1 del proyecto).

**Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L. M., & Raczynski, D.** (2004). ¿Quién dijo que no se puede? *Santiago de Chile: Unicef*. Chile.

**Coleman, J. S.** Social capital in the creation of human capital. *AJS*, 94: 95-120.

**Díaz Quero, V.** (2006). *Formación docente, práctica pedagógica y saber pedagógico*. *Laurus*, 12 (Ext), 88-103.

**Flotts, M. P., Manzi, J., Jiménez, D., Abarzúa, A., Cayuman, C., & García, M. J.** (2015). *Informe de resultados TERCE: logros de aprendizaje*. UNESCO Publishing.

**García, Sergio.** (2002). *La Validez y la Confiabilidad en la Evaluación del Aprendizaje desde la Perspectiva Hermenéutica*. *Revista de Pedagogía*, 23(67), 297-318. Recuperado en 29 de septiembre de 2018, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000200006&lng=es&tlng=es).

**Gurría, Á.** (2015). PISA 2015: Resultados Clave.

**Manes, J. M.** (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

**Méndez-Ramírez, O.** (2011). Calidad de la Educación y Rendimiento Escolar en Estudiantes de Sexto Grado de Monterrey, México. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, VI (12), 52-78.

**Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.** (2012). Resultados de PISA 2012 en Foco. Lo que los alumnos saben a los 15 años de edad y lo que pueden hacer con lo que saben. [https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012\\_Overview\\_ESP-FINAL.pdf](https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012_Overview_ESP-FINAL.pdf)

**Patton, M.** (2002). *Analysis, Interpretation and reporting*. En *Cualitative Research & Evaluation Methods* (pp. 456-457). Tercer edición. California, Estados Unidos: Sage Publication.

**Pérez-Ruiz, A.** (2014). *Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano*. Educ., Vol.17. No 2., 357-369.

**Pozner, P.** (2000). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Aique Grupo Editor.

**Ramírez Plascencia, J., & Hernández González, E.** (2012). ¿Tenía razón Coleman? Acerca de la relación entre capital social y logro educativo. *Sinéctica*, (39), 01-14. Recuperado en 14 de octubre de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2012000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2012000200005&lng=es&tlng=es).

**Sánchez, S. B.** (2015). *Entorno familiar y rendimiento académico*. (Vol. 6). 3 Ciencias.

**Schmelkes, S.** (2002). Calidad de la educación y gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (SEP). Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas (pp. 125-134). México: SEP.

**Sue G., A.** (2012). Marco jurídico de la educación en Panamá. Recuperado de [https://iptlaspalmas.weebly.com/uploads/1/2/7/9/12795050/marco\\_marco\\_juridico.pdf](https://iptlaspalmas.weebly.com/uploads/1/2/7/9/12795050/marco_marco_juridico.pdf)

**Treviño, E., Fraser, P., Meyer, A., Morawietz, L., Inostroza, P., & Naranjo, E.** (2015). *Informe de resultados TERCE: Factores Asociados*. UNESCO Publishing.

**World Bank.** 2015. *Conducting classroom observations : analyzing classrooms dynamics and instructional time - using the Stallings 'classroom snapshot' observation system : user guide (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group.  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/790221467997639302/-/Conducting-classroom-observations-analyzing-classrooms-dynamics-and-instructional-time-using-the-Stallings-classroom-snapshot-observation-system-user-guide>

Esta publicación se generó como un producto del estudio colaborativo conocido como Proyecto *“Escuelas Diferenciadas”*. Este documento se recomienda para futuras capacitaciones y uso en las escuelas, y en el sector educativo en general. Las ideas y textos presentados por la investigadora principal y su equipo de especialistas son de su propia autoría y responsabilidad.

La Universidad del Caribe (UC) no declara una posición política, ni territorial, ni de jerarquía (que puedan interpretarse como irrespeto a la soberanía, profesiones, etnias y autoridades), salvo el firme interés de la UC por fortalecer el talento humano del país y el sistema educativo.



Para mayor información visite nuestro sitio web:

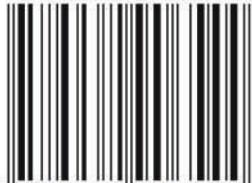
[www.ucaribe.edu.pa](http://www.ucaribe.edu.pa)

[investigacion@ucaribe.edu.pa](mailto:investigacion@ucaribe.edu.pa)

Teléfonos: 303-9370 / 303-8820



ISBN 978-9962-9065-4-4



9 789962 906544