



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

CONFERENCIA EPISCOPAL ECUATORIANA

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN PEDAGOGÍA

**Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo
en la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle, durante el año
2013-2014.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Andrade Japón, Rosa Inés

DIRECTORA: Cárdenas Sempértegui, Elsa Beatriz, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Elsa Beatriz Cárdenas Sempértegui

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría: “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle, durante el año 2013-2014” realizado por el profesional en formación: Rosa Inés Andrade Japón, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo..

Cuenca, octubre del 2014

f) _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Rosa Inés Andrade Japón, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle, durante el año 2013-2014”, de la Titulación de Magíster en Pedagogía, siendo Elsa Beatriz Cárdenas Sempértegui directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) _____

Andrade Japón, Rosa Inés

C.I. 110217571-6

DEDICATORIA

A mi Padre Dios que me ha dado la vida, le dedico mi realización personal, por regalarme los dones y cualidades vertidos en esta obra, para beneficio y ayuda en la sociedad.

A mi familia, especialmente a mi papacito y a mis hermanos y hermana que me motivaron a seguir estudiando para ser una muy buena profesional para que siempre en los corazones de los niños y niñas, y en los jóvenes y en la familia una educación en valores humanos y cristianos

A mis amigos y amigas, que también estuvieron presentes en los momentos que más necesite.

Rosa

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente a Dios Todopoderoso por haberme dado la existencia y permitirme llegar al final de mi carrera.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta por su invaluable aporte a la educación del Ecuador.

A todos y cada uno de mis distinguidos docentes, quienes con dedicación y paciencia supieron instruirme en el apasionante mundo de la investigación.

A la distinguida catedrática, Mgs. Elsa Cárdenas Sempértegui, maestra y guía de mi tesis, ya que gracias a sus conocimientos y apoyo he podido elaborar concluir la misma.

A todas las personas que, de una manera u otra, me brindaron su colaboración para el desarrollo de la investigación

Rosa

ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRAC.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	x

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Calidad de las Instituciones Educativas	
1.1.1. La Calidad.....	2
1.1.2. Conceptos de Calidad.....	3
1.1.3. La Calidad de la Educación.....	4
1.1.4. Estándares de Calidad en el Sistema Educativo Ecuatoriano.....	5
1.2 Evaluación de la Calidad de las Instituciones Educativas	
1.2.1. La Evaluación.....	6
1.2.2. Evaluación de la Calidad de la educación.....	7
1.2.3. Evaluación de la Calidad Institucional.....	8
1.2.4. Evaluación de Calidad de la Institución en Ecuador.....	9
1.3. Evaluación del Desempeño Profesional Docente	
1.3.1. E Desempeño.....	11
1.3.2. La Evaluación al Desempeño Profesional del Docente.....	12
1.3.3. Proceso de Evaluación del Desempeño Docente en Ecuador.....	14
1.4. Evaluación del Desempeño Profesional de los Directivos	
1.4.1. Los Directivo.....	15
1.4.2. El Directivo como Administrador.....	15

1.4.3. El Directivo Educativo.....	16
1.4.4. Roles y Funciones del Directivo Educativo.....	17
1.4.5. Evaluación del Desempeño del Directivo Educativo.....	19
1.4.6. Modalidad de la Evaluación al Desempeño Directivo.....	20

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Participantes	23
2.2. Muestra de la Investigación	23
2.3. Técnicas, métodos e Instrumentos de Investigación	24
2.4. Diseño y Procedimiento	25
2.5. Comprobación de Supuestos.....	27

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Resultados de la Evaluación del Desempeño Docente	29
3.2. resultados de la Evaluación del Desempeño Directivo	52
3.3. Discusión de los Resultados	78

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....82

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO..... 85

BIBLIOGRAFÍA.....97

ANEXOS.....100

RESUMEN

La investigación realizada lleva por título: “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador, durante el año 2013-2014”; el trabajo se desarrolló en la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle, ubicada en la ciudad de Cuenca; para el efecto, se utilizó el método hermenéutico, inductivo-deductivo y estadístico, los mismos que facilitaron la elaboración del marco teórico y la sistematización de toda la información recopilada mediante la técnica de la encuesta a una muestra de 22 docentes, 285 estudiantes y 133 padres de familia; igualmente, los docentes, Consejo Ejecutivo, Consejo Estudiantil, comité de padres de familia y Supervisor de Educación aplicaron una ficha de evaluación al directivo; la valoración global ubicó al desempeño de directivos y docentes en un excelente nivel; sin embargo, la información emitida por los estudiantes permitió visualizar debilidades en las habilidades pedagógicas y didácticas en los docentes por lo que se plantea una propuesta de mejoramiento educativo que implementará, en el aula, técnicas participativas en un clima de aprendizaje caracterizado por la calidad y calidez.

PALABRAS CLAVES: Evaluación, calidad, desempeño, directivo, habilidades pedagógicas y didácticas, competencias gerenciales, liderazgo.

ABSTRAC

The investigation entitled "Evaluation of the quality of teaching and professional performance management of basic education institutions and baccalaureate Ecuador, during 2013-2014," the work was developed in the Educational Unit Brother Miguel de la Salle , located in the city of Cuenca, to the effect, the inductive -deductive and statistical hermeneutic method was used, the same that facilitated the development of the theoretical framework and systematization of all the information gathered by the survey technique to a sample 22 teachers, 285 students and 133 parents equally, teachers, Executive Council, student Council, committee and parents Supervisor of Education implemented a scorecard to management, the overall score ranked the performance of principals and teachers at an excellent level, however, the information issued by the students allowed to display weaknesses in education and teaching skills of teachers so a proposal to implement educational improvement in the classroom, participatory techniques in a learning environment arises characterized by the quality and warmth .

KEYWORDS: evaluation, quality, performance, management, education and teaching skills, management skills, leadership.

INTRODUCCIÓN

El tema de investigación desarrollado tiene como título: “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en la unidad educativa Hermano Miguel de la Salle, durante el año 2013-2014” y está relacionado con el tema de la calidad de la educación.

Al hablar de la calidad de la educación, hay que referirse a sus responsables directos: docentes y directivos que son quienes ponen en práctica estrategias metodológicas y gerenciales, respectivamente, con el propósito de obtener resultados tanto en el aula como en la institución.

El problema de la calidad y el desempeño docente y directivo, indudablemente, dan lugar a muchas interrogantes, tales como: ¿Sabemos las instituciones educativas en qué consiste la calidad educativa? ¿El actual desempeño profesional y directivo de las instituciones de educación básica y bachillerato es el adecuado? ¿Este desempeño guarda relación con la visión y misión institucional? ¿Docentes y directivos están cumpliendo con los estándares de calidad educativa? ¿Cómo se realiza la evaluación al desempeño profesional docente y directivo? ¿Es posible mejorar su actual nivel de calidad en el desempeño? Es indudable que las respuestas a estos interrogantes las tienen, solamente, quienes son sus actores y responsables, esto es: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

El informe del trabajo de tesis se presenta en capítulos; el capítulo I hace referencia al marco teórico y todo lo relacionado con la calidad educativa y la evaluación del desempeño profesional docente y directivo.

El capítulo II describe la metodología utilizada en el trabajo de investigación; en este apartado constan los participantes, las técnicas, métodos e instrumentos, el procedimiento y la comprobación de supuestos.

En el capítulo III se encuentran los resultados de la investigación así como su correspondiente sistematización, análisis, interpretación y discusión.

Las conclusiones y recomendaciones constan en el capítulo IV para finalmente, en el capítulo V desarrollar la propuesta de mejoramiento educativo.

Es indudable que para quienes conforman la unidad educativa Hermano Miguel de la Salle esta investigación les permite visualizar debilidades que ni siquiera en la autoevaluación institucional se detectó, a pesar de que la misma fue participativa y en base a documentos escritos; esta autoevaluación institucional constituye el insumo fundamental para elaborar los planes de mejora que deben constar en el Proyecto Educativo Institucional, de allí que, la información recopilada servirá para delinear más propuestas de capacitación, particularmente para los docentes; en resumen, este trabajo colabora, a que la institución, tenga referentes confiables relacionados con la evaluación al desempeño docente y directivo.

Al mismo tiempo se debe considerar que se está implementando en todos los ámbitos del sistema educativo ecuatoriano, un modelo de evaluación, que evidencie logros y resultados de gestión, desempeños directivo, docente y estudiantil y, en especial, de aprendizajes, que constituyen, en definitiva, logros y resultados relacionados con la calidad directamente vinculados con los estándares de calidad educativa,

De esta forma, la investigación desarrollada colaboró a cumplir con los objetivos propuestos; se comenzó elaborando el marco teórico conceptual sobre la evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos; se evaluó el desempeño profesional del docente y el directivo en una institución de educación básica y bachillerato y se comprobó que el desempeño docente y directivo de la institución se ubica en niveles de excelente cuestión que estaría en concordancia con los estándares de calidad determinados por el Ministerio de Educación para finalmente, formular una propuesta de mejoramiento de desempeño profesional docente .

Es importante destacar que esta investigación fue posible gracias a la predisposición de los directivos y docentes de la unidad educativa donde se llevó a cabo la investigación; las encuestas fueron entregadas con la debida oportunidad y, luego de registrada la información, éstas se entregaron en secretaría para su correspondiente sistematización; como dificultad se puede mencionar, lo complejo de la tabulación y valoración de los criterios emitidos en las encuestas y fichas de evaluación mediante las tablas enviadas por la universidad, hubo que interpretar con mucha creatividad para dar con los puntajes respectivos.

La metodología utilizada para la recopilación de la información bibliográfica se apoyó en el método hermenéutico; para la sistematización, análisis y discusión fue necesario los métodos descriptivo y estadístico; el registro de la información fue posible obtener mediante la encuesta y la ficha de observación, instrumentos que dieron confiabilidad y validez a la investigación; la tarea fue factible gracias a la colaboración de docentes, directivos, estudiantes y padres de familia de la institución investigada.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Calidad de las instituciones educativas

1.1.1. La calidad

El término de calidad va asociado, de manera inherente, a otras palabras con las que ha llegado a formar expresiones de uso muy frecuente en la sociedad actual; en este sentido, existen múltiples perspectivas a la hora de abordar el tema de la calidad; por ejemplo, si se relaciona con un producto, la calidad apunta a lograr una diferenciación de tipo cualitativo y cuantitativo en relación a algún atributo requerido; en cuanto al usuario, la calidad implica satisfacer sus expectativas y anhelos.

El término calidad es, de todas formas, uno de los conceptos más importantes en el mundo de las organizaciones, de las instituciones, del comercio y la industria; no tiene ni usos, ni significados unívocos; de esta forma, la palabra calidad, según Rojas (2006, p.78), se emplea en el lenguaje conversacional, en el filosófico y en el técnico con una connotación diferente:

- En el lenguaje conversacional se emplea, en primer lugar, para significar sentido de excelencia, esto es, una clase de bondad, mérito, virtud o superioridad de algo; en segundo lugar, se usa en el sentido de prueba, sondeo, juicio crítico, discernimiento o apreciación de lo mejor.
- En el lenguaje filosófico, la calidad es un concepto utilizado a lo largo de la historia de la filosofía para denotar la constitución, la naturaleza, el carácter o las características peculiares de algo; sin embargo, existen diferentes connotaciones del concepto según sea la escuela filosófica que lo emplee.
- En el lenguaje técnico, la calidad es una función, una relación, un status, una posición o una condición de algo, determinadas, particularmente en la disciplina denominada Control de Calidad.

Es de señalar que, la noción de calidad se ha dado desde que el primer hombre asoma en el planeta; indudablemente, no se le daba una definición precisa, era más bien algo subjetivo la manera en que se percibía la calidad porque se carecía de medios que le ayudara al hombre a elaborar una definición como la que ahora se maneja; desde esos tiempos, el hombre, sin definirla, trataba de buscar y dar calidad a la acción, al producto.

La historia de la humanidad, evidentemente, está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos; el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo; fue así como durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los

productos, popularizándose la costumbre de poner una marca a las mercaderías que se comercializaban (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.).

1.1.2. Conceptos de calidad

El concepto de calidad proviene del ámbito económico e industrial; ha ido tomando impulso a medida que la economía se hizo competitiva por lo que, gradualmente, se ha convertido, en una variable cada vez mas importante en la elaboración y prestación de bienes y servicios; según el Diccionario de la Real Academia Española, calidad significa. “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie” (2005, p.32);

Existen varios conceptos de calidad, entre los más difundidos, están:

El concepto tradicional que habla de la calidad como el cumplimiento de una norma, sin tomar en cuenta la demanda de dicho producto, en este concepto la oferta supera a la demanda, desarrollándose en una economía cerrada, siendo el consumidor quien debe adaptarse al producto, y no el producto a las necesidades del consumidor (Fayol, 2004, p.15).

El concepto moderno sobre la calidad surge con el paso del tiempo y de acuerdo a las exigencias del propio mercado; de esta manera el concepto se ha ido transformando considerando que el producto o servicio se diseña en función de los requerimientos y necesidades del consumidor (Seibold, 2006, p.46).

En los tiempos actuales, la calidad está considerada como el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él; en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto; cuando se dice que algo tiene calidad, se designa un juicio positivo con respecto a las características del objeto, el significado del vocablo calidad, en este caso, pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección (Mattos, 2005, p.71).

De acuerdo a estas exigencias, el concepto de calidad engloba tres características básicas: Calidad de diseño, Calidad de conformidad del cliente, Calidad de vida del trabajador; “la suma de estas características da como resultado lo que se considera como Calidad Total” (Ishikawa, 2006, p. 92).

De acuerdo a lo expresado por los expertos en la calidad, se puede, finalmente decir que calidad es lo que da satisfacción a la persona, es lo que genera en el interior del ser humano, de cualquier edad, bienestar o placer por lo que recibe, siente, percibe, realiza ya sea para sí mismo o para los demás.

1.1.3. La calidad de la educación

Las primeras aproximaciones, al tema de la calidad en la educación, se produjeron una vez que la mayoría de los países desarrollados alcanzaron los objetivos de carácter cuantitativo en sus sistemas educativos; cuando fueron superados los retos de acceso y permanencia de la población estudiantil en el sistema educativo, los poderes públicos empezaron a preocuparse por el uso eficiente de los recursos y por el logro de resultados, en suma por la calidad del servicio.

Coronel (2008), señala que la calidad de la educación es una respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué es? Hacer lo que corresponde con eficiencia.
- ¿Con qué? Con los recursos que se cuenta y siempre buscando mejorarlos.
- ¿Cómo? A través de una planeación real, innovando y proponiendo.
- ¿Para qué? Para satisfacer necesidades o cumplir propósitos.
- ¿Para quién? Para seres humanos (p.30).

Crespo (2005), funcionario de UNICEF en el Ecuador, al referirse sobre el tema indica: “la calidad de la educación se expresa en la organización y vida escolar, en las condiciones físicas y ambientales de la escuela, donde se garantiza el bienestar de las personas mejorando el trabajo en el aula para lograr buenos resultados en el rendimiento de las alumnas y alumnos” (p.19).

Vanegas (2008), indica que el concepto de calidad de la educación tiene algunos enfoques como:

- Los derechos humanos donde el centro son las personas, el ser humano y la integralidad ya que la educación constituye un derecho humano fundamental, intrínseco, connatural a toda persona, irrenunciable, se enfatiza, entonces en el derecho de toda persona a una educación de calidad, no solo en el ámbito educativo formal, sino la oportunidad de aprender a lo largo de toda su vida.
- El desarrollo humano debido a que la calidad de la educación facilita el desarrollo individual y social para la superación del círculo de la pobreza y un mejoramiento en la calidad de vida de las personas.
- La ciudadanía porque la educación de calidad posibilitará desde sus actores la construcción de su propio desarrollo, la autonomía, la toma de decisiones y la ampliación y consolidación de la democracia.
- La equidad y diversidad, donde la calidad de la educación brinda oportunidades para todos sustentada en la inclusión, diversidad, interculturalidad, género, desarrollo

sostenible; no se puede hablar de calidad de la educación sino se tiene claro el propósito de fomentar la equidad en toda la población.

- La formación integral que permita ver al individuo como un todo y las múltiples posibilidades de formación que en el ámbito académico puede desarrollar, potenciándolo como persona, como ser humano y también como individuo que puede aportar a su sociedad.
- El énfasis en los aprendizajes, la calidad de la educación promoverá el desarrollo en los ámbitos de los saberes que señala la UNESCO (2005): ser, conocer, hacer, emprender y convivir.
- El pensamiento complejo, una educación de la calidad debe considerar que el mundo es complejo, dinámico, cambiante; hay que evitar la ceguera del conocimiento permitiendo a las personas ir más allá de sentidos mecánicos instrumentales; se tiene que educar para abrir campos, espacios y múltiples posibilidades del conocimiento infinito (p. 55-57)

Quizá por lo expuesto, la calidad de la educación es definida de manera diferente según el punto de vista de aquellos que son expectadores o actores del sistema educativo, por ejemplo, autoridades, técnicos, directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y accionistas.

El discurso de la calidad en la educación ha ido cobrando mucha fuerza en la última década y proviene, por lo general, de la aplicación de nociones utilizadas en las organizaciones empresarias transferidas al ámbito de las instituciones educativas; sin embargo, puede discutirse, en algunos casos, sobre cuál es la percepción de la calidad educativa al interior de los actores de una comunidad educativa.

La calidad no puede convertirse, por ejemplo, en un objetivo elitista exclusivo de las instituciones particulares tanto laicas como religiosas; la responsabilidad social exige que esta calidad sea para todos; por lo tanto, alcanzar mayor calidad se convierte también en un modo de buscar la democratización de las oportunidades de acceso y permanencia en la escuela y/o colegio; en suma, de ir sembrando y promoviendo la equidad en el ámbito educativo, de igual oportunidades educativas para todos.

1.1.4. Estándares de calidad en el sistema educativo ecuatoriano

Como estrategia para mejorar la calidad de la educación, el Ministerio de Educación (2012) propone los denominados estándares de calidad educativa. ¿A qué se denomina estándares de calidad educativa?

“Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo; en tal

sentido, son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad” (p. 5).

Los estándares que se aplican a estudiantes, se refieren a los conocimientos, destrezas y actitudes que estos deberían adquirir como consecuencia del proceso de aprendizaje; los estándares que se aplican a profesionales de la educación, directivos y docentes, son descripciones de lo que deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados; los estándares se aplican a los establecimientos educativos, están relacionados con los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados.

Los estándares propuestos aspiran a tener las siguientes características:

- Ser objetivos básicos comunes por lograr.
- Estar referidos a logros o desempeños observables y medibles.
- Ser fáciles de comprender y utilizar.
- Estar inspirados en ideales educativos.
- Estar basados en valores ecuatorianos y universales.
- Ser homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana.
- Presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema (Ministerio de Educación, 2012, p.5).

El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua; como valor agregado, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas públicas en pro de la mejora de la calidad del sistema educativo.

1.2. Evaluación de la calidad de las instituciones educativas

1.2.1. La evaluación

La evaluación es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad considerando globalmente las situaciones y poniendo atención tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética.

Evaluar implica valorar y tomar decisiones que impactan directamente en la vida de los otros; por lo tanto, es una práctica que compromete una dimensión ética, no siempre tenida en cuenta y asumida como tal; se requiere de un proceso reflexivo que asuma una posición de análisis crítico alrededor de acciones que se realizan conjuntamente con las intenciones que se persiguen.

Todo parece haberse convertido, en los tiempos actuales, en objeto de evaluación, especialmente, en el ámbito educativo; se evalúan, en este sentido, aspectos tan diversos como los aprendizajes de los alumnos, la actividad profesional de los docentes, el diseño y el desarrollo del currículo, la gestión y organización, el funcionamiento los centros educativos, los programas de intervención psicopedagógica, las innovaciones didácticas u organizativas puestas en práctica, el impacto de las políticas educativas adoptadas.

Nada parece escapar al escrutinio de los evaluadores, es que, en las estadísticas y resultados cuantitativos, solamente la evaluación es la única que puede expresar con objetividad el avance o conclusión de una tarea.

1.2.2. Evaluación de la calidad de la educación

En los proceso de la enseñanza y del aprendizaje, el papel del docente está considerado como el de un guía y mediador, con la idea de ir avanzando a lo largo de un camino para la consecución de un fin; desde esta perspectiva, la evaluación no sólo supone medir logros sino, además, valorar los avances que se producen en relación con las metas sucesivas e ir comprobando si los procedimientos, en ese trayecto, son adecuados y adaptados para la consecución del fin deseado; es, al mismo tiempo, ir valorando el progreso realizado, con el objetivo de mejorar, tanto en el proceso individual del estudiante como en la propia actividad educativa.

En el contexto educativo, la expresión de evaluación de la calidad tiene que ser utilizada con cautela y de modo restrictivo; en consecuencia, “debe evitarse su utilización indiscriminada, reservándose únicamente para aquellas actuaciones en que si se puede aproximarse a la evaluación de la calidad propiamente dicha, entendida en el sentido complejo, multidimensional y relacional a que antes se hacía referencia” (Ferrer, 2006); de acuerdo el criterio del autor, una correcta utilización de la evaluación de la calidad de la educación exigiría el cumplimiento de tres condiciones:

- En primer lugar, habría que asegurar la integralidad de su enfoque, es decir, debería reservarse su uso para aquellas iniciativas que pretenden abarcar todos los aspectos significativos de la realidad evaluada, sin limitarse solamente a algunos de ellos.
- En segundo lugar, habría que respetar la globalidad de la valoración, lo que implica referirse a la realidad evaluada en conjunto y no a sus componentes singulares. Integralidad y globalidad constituyen dos requisitos complementarios, que tienden a asegurar que el objeto sometido a evaluación sea considerado de modo global, incluyendo dentro de su foco de atención todos los aspectos relevantes y significativos de la misma.

- En tercer lugar, habría que reclamar la apertura a la dimensión cualitativa, centrándose en los aspectos más directamente relacionados con el concepto de calidad que se adopte. (Ferrer, 2006, p.73)

Si estos requisitos no se cumplen, es posible que se esté ante una actividad de evaluación de la calidad, concebida con ánimo mistificador o con demasiada ligereza; así, resulta pertinente hablar de la evaluación de la calidad de un centro docente o de un sistema educativo, siempre que se pretenda realizar una valoración global del mismo, de acuerdo con ciertos criterios establecidos previamente y que guarden relación con las dimensiones más relevantes y significativas para su valoración cualitativa.

1.2.3. Evaluación de la calidad institucional

La calidad institucional puede ser percibida desde las características físicas de los planteles así como por las diferentes fases que conforman los procesos de: planeación, programación, ejecución y evaluación; también, la evaluación de la calidad de la educación puede implicar la apreciación técnica de tres dimensiones: académica, política e institucional.

¿Qué es, entonces, la Evaluación de la Calidad Institucional?

Es "...una investigación evaluativa que se realiza en una institución educativa para obtener bases firmes de apoyo a la toma de decisiones sobre política institucional, planificación y gestión educativa, administrativa y económica" (Elola, 2006, p.145); el sólo hecho de plantear la evaluación de la calidad institucional como una actividad de investigación permite reflexionar en la rigurosidad que exige, tanto en su diseño como en su ejecución; el proceso de recolección de información y análisis que toda investigación supone, debe permitir construir un saber acerca del establecimiento y sus problemas, plantear alternativas posibles, trazar estrategias, tomar decisiones y planificar las acciones.

La Evaluación de la Calidad Institucional, concebida de esta manera, se encuentra en el centro de la búsqueda de la mejora continua de una institución; en esta época, en el caso del Ecuador, la calidad se ha convertido en una exigencia, y los cambios necesarios para alcanzarla constituyen un imperativo, no sólo porque la Constitución de la República y la Ley Orgánica de Educación Intercultural la consagra en sus artículos, sino porque la sociedad la cuestiona y demanda; es una búsqueda permanente que atiende al criterio de responsabilidad social de las instituciones en cuanto a su misión educadora.

Consecuentemente, la evaluación de la calidad institucional debe considerar los enfoques que indican una evolución que va desde lo informal a lo formal y de las partes al todo; debe tomar en cuenta las evaluaciones informales que pueden realizar los docentes con sus

estudiantes en el aula, docentes con sus compañeros en la sala de profesores, o de directivos con docentes en una reunión, mediante la utilización de instrumentos que registren sistemáticamente la información de manera confiable y válida.

Una auténtica evaluación de la calidad institucional ha ido evolucionando desde la evaluación centrada en los aprendizajes de los estudiantes a una evaluación integral de la institución, es decir, incorporando a la misma todas las demás dimensiones de la vida institucional como es el desempeño de los docentes, la gestión administrativa, los vínculos con la comunidad, la implementación de las políticas educativas nacionales, etc.

Por lo general, se pueden distinguir tres formas de Evaluación de la Calidad Institucional determinada, según quiénes la realicen dando lugar a:

- La evaluación interna o autoevaluación
- La evaluación externa y,
- La evaluación mixta que procura una integración de aproximaciones internas y externas (Rodríguez, 2007, p.53).

La evaluación de la calidad institucional, de esta forma, es una tarea realizada por la comunidad educativa donde el sujeto y objeto de análisis es la propia institución educativa; plantea un análisis periódico y permanente, realizado por los propios actores involucrados en los procesos institucionales; permite conocer y comprender logros y dificultades que la comunidad educativa enfrenta; posibilita buscar en conjunto, alternativas y estrategias, para enfrentar con éxito las situaciones problemáticas y conservar, enriquecer aquellas que hacen posible los mayores logros.

1.2.4. Evaluación de la calidad institucional en el Ecuador

En el caso particular del Ecuador, la evaluación de la calidad en educación es un mandato que consta en la Constitución Política de la República que, en el Art. 346 señala: “Existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación” (2008).

Este enunciado constitucional tiene está basado en el Plan Decenal de Educación del Ecuador que, en la Política Seis, expresa: “Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas” (2006)

El tema de la evaluación de la calidad de la educación se consolida cuando en abril del 2010 entra en vigencia la Ley Orgánica de Educación Intercultural, que, en el Capítulo Noveno hace referencia al Instituto Nacional de Evaluación Educativa, señalando en el Art. 68: “El Instituto realizará la evaluación integral interna y externa del sistema nacional de educación

y establecerá los indicadores de la calidad de la educación, que se aplicarán a través de la evaluación continua de los siguientes componentes: gestión educativa de las autoridades, desempeño del rendimiento académico de las y los estudiantes, desempeño de los docentes y directivos...desempeño institucional...”

El sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas (SER) tiene como objetivo general: “asegurar el funcionamiento efectivo y eficaz de la institución educativa” y, como objetivos específicos:

- a) Evaluar el desarrollo organizacional;
- b) Verificar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales y todo lo que le corresponda de las políticas educativas nacionales;
- c) Verificar el estado de avance de la planificación institucional y curricular; d) establecer el nivel de desempeño de los estudiantes, docentes, directivos y personal administrativo y de servicio;
- d) Medir el grado de participación y satisfacción de la comunidad educativa con el directivo” (SER, 2008, p.78).

La evaluación de la calidad de las instituciones educativas, en consecuencia, implica la medición de acciones que se llevan a cabo en el espacio que propicia la formación de sujetos creativos y solidarios, que avancen en la consolidación de procesos participativos democráticos y autónomos; la construcción de conocimientos que respondan a requerimientos y necesidades reales, que aporten en la solución de problemas y en la toma de decisiones; la institución educativa debe garantizar la adecuación de los procesos pedagógicos a la realidad social en la que se desenvuelve.

En este proceso de evaluación de la calidad de las instituciones, se evaluará, principalmente, la gestión escolar a través de los resultados del desempeño de los estudiantes, docentes, directivos, el nivel de aplicación del currículo vigente y la participación de estudiantes y padres o representantes.

En una institución, la evaluación de la calidad se enfoca, principalmente, hacia cuatro aspectos de la gestión: gerencial, pedagógica, comunitaria y financiera; esta posición está ratificada por el Acuerdo Ministerial 0025, que en su Art. 7 indica: “la evaluación de las instituciones educativas se orienta al monitoreo de las actividades y competencias de sus autoridades en los ámbitos de la gestión gerencial, pedagógica, financiera y comunitaria” (Ministerio de Educación, 2009).

En lo que concierne a lo gerencial, la evaluación valorará las actividades que facilitan la conducción y el funcionamiento de la institución, la administración y gestión, a través del

liderazgo, la motivación, compromiso y desarrollo del talento humano, del fortalecimiento y desarrollo técnico, físico y financiero, todo ello, orientado al logro de los resultados planteados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI); en el proceso evaluativo también se incluyen las relaciones e interrelaciones entre estudiantes, docentes, padres de familia y demás integrantes de la comunidad educativa.

La evaluación en cuanto a lo pedagógico, hará hincapié en las diferentes acciones previstas de acuerdo con el PEI para la construcción de los aprendizajes, conocimientos y experiencias educativas; los logros previstos en el desarrollo de los procesos curriculares deben reflejarse en lo que el estudiante aprende y lo transfiere, en la eficiencia de las metodologías utilizadas por los docentes, en la eficacia de los modelos pedagógicos implementados en la institución y su relación con el contexto nacional, provincial y local.

El proceso de evaluación de la calidad de las instituciones, basas su accionar en: “la evaluación interna, y la evaluación externa” (INEVAL, 2012); esta formas de evaluación permitirán recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de los diversos procesos y de sus resultados. “La suma de los promedios resultantes de la evaluación a directivos, docentes y estudiantes determinarán el nivel de la calidad de una institución educativa” (Acuerdo 025 del Ministerio de Educación-Ecuador, 2009).

Cumpliendo con este cometido, se puso en práctica la Autoevaluación Institucional como un proceso experiencial de mirarse y ser mirado, de recibir y de dar apoyo; este modelo de trabajo liderado por el Ministerio de Educación y la Dirección Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa fue aplicado y sistematizado en el año 2011 en todos los establecimientos educativos fiscales del país.

1.3. Evaluación del desempeño profesional de los docentes

1.3.1. El desempeño

Desempeñarse, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer”; “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”. (Diccionario Ideológico de la lengua Española, 2007).

El desempeño o la forma como se cumple con responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada, las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea; puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento de

su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos; este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona.

La evaluación del desempeño, en consecuencia, es un medio que permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o no con respecto a los propósitos; esta información permitirá crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores involucrados para avanzar más rápidamente.

Evaluar un desempeño se puede también considerar como un proceso de acción-reflexión-acción, que da la posibilidad de ahondar en la comprensión de los fenómenos; por tanto, al optar el enfoque de evaluar para mejorar es construir una cultura que permita ver la evaluación como una herramienta que lleva a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con la finalidad de diseñar planes de mejoramiento institucional encaminados a superar, de manera sistemática, las dificultades que interfieren en el alcance de objetivos.

1.3.2. La evaluación al desempeño profesional del docente

La docencia es una actividad profesional con gran complejidad, por lo cual requiere ser conceptualizada a partir de su contexto, debido a que es influida, entre otras variables, por la filosofía de la institución en la cual se realiza y el nivel educativo en la que se ejerce; el desconocimiento de los rasgos definitorios del buen ejercicio docente, debido a la diversidad de características que pueden ser englobadas en ese concepto, acarrea dificultades con respecto al conocimiento del desempeño de los docentes en su actividad cotidiana dentro del aula.

Esta dificultad se debe, principalmente, a que es una acción humana, imposible de aislar para su estudio y evaluación; la dificultad en su evaluación se ha tratado de disminuir a partir de la utilización de diversos modelos de acercamiento al fenómeno del desempeño docente, haciendo uso de metodologías cuantitativas, cualitativas y mixtas.

Si se quiere mejorar y lograr mayor calidad, se tiene que conocer en dónde se está y cómo se está, en relación con determinados objetivos y metas; por ejemplo, si la meta de calidad es lograr que todos los niños, niñas y jóvenes asistan a las escuelas y colegios, aprendan lo que deben aprender, en el momento oportuno y con excelentes resultados, es necesario identificar qué saben los estudiantes y cómo se desempeñan y, al mismo tiempo, cómo se comprometen los docentes y los padres de familia en este proceso; investigar este particular implica evaluar los aprendizajes de los estudiantes, el desempeño de los docentes y el nivel de corresponsabilidad de los padres de familia.

En el sistema educativo ecuatoriano, el desempeño profesional del docente está considerado como un factor fundamental en el logro de la calidad de la educación; diversos estudios concluyen señalando que podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas de textos escolares, construirse magníficas instalaciones, obtener excelentes medios de enseñanza pero, sin docentes eficientes y eficaces, no podrá conseguirse la tan anhelada calidad en la educación.

Evaluar el desempeño profesional de un docente, por consiguiente, significa valorar y dimensionar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución; así mismo, esta evaluación pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional.

Desde la visión del Sistema de Evaluación y Rendición Social de Cuentas (SER): "...evaluar el desempeño profesional de los docentes es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes, previo un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos con los estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo" (2008).

La evaluación al desempeño profesional del docente está referida, principalmente, a la idoneidad ética y pedagógica que requiere la prestación del servicio educativo y tiene en cuenta aquellos aspectos que son propios de las funciones de los docentes, los cuales se precisan en dos grandes categorías:

- a) *“El saber*, que responde a preguntas como: ¿Sabe lo que enseña? ¿Sabe cómo enseñarlo? ¿Conoce los procesos de desarrollo y aprendizaje de los estudiantes? ¿Se preocupa por mantenerse actualizado en su área y por conocer y analizar críticamente las estrategias pedagógicas? ¿Conoce cuáles son las estrategias, decisiones o actuaciones más apropiadas para orientar el desarrollo de una organización o grupo de trabajo?
- b) *El hacer*, que responde a preguntas: ¿Hace lo que se ha comprometido a hacer en razón del cargo que ocupa en la institución escolar y del lugar que le corresponde como miembro de la comunidad educativa? ¿Utiliza estrategias metodológicas y didácticas propias del área o nivel en el que se desempeña y acordes con las características y contexto de los estudiantes? ¿Es respetuoso y cooperativo en sus relaciones con los

estudiantes, con los colegas, con los padres de familia y los demás integrantes de la comunidad educativa?” (Toranzos, 2008, p.207)

A criterio de el autor citado, el primer objeto de la evaluación corresponde al dominio de los saberes, y el segundo al dominio de los haceres; sin embargo, estos dos dominios, se unen en el desempeño e involucran el ser del educador, de esta forma, el hacer y el saber del educador es lo que se ha reconocido y determinado como desempeño en el aula y en la institución.

La evaluación del desempeño profesional del docente, en resumen, es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y objetivos de su realidad, con el propósito de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con: alumnos, padres, directivos, docentes y representantes de las instituciones de la comunidad, con la máxima intervención de los participantes.

1.3.3. Proceso de evaluación al desempeño docente en el Ecuador

La evaluación al desempeño docente determinado en el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas (SER) establece para su aplicación dos modalidades:

- La Evaluación Interna se la desarrollará a nivel institucional y se valorarán las competencias y actitudes que el profesional de la educación pone en práctica en la institución educativa y en los procesos de formación y aprendizajes de los estudiantes; para el efecto se utilizarán cinco instrumentos o fichas para la autoevaluación, coevaluación, evaluación por parte del directivo que incluye una ficha de observación de una clase, evaluación de los estudiantes y evaluación de los padres de familia.
- La Evaluación Externa consiste en dar respuesta a cuestionarios relacionados con conocimientos específicos sobre contenidos de las áreas básicas de estudio que el maestro y maestra desarrolla en el aula, esto en el caso de segundo a séptimo, desde octavo hasta el tercer año de bachillerato los cuestionarios son de la asignatura de especialidad del docente (2008).

Los instrumentos/fichas utilizados, por el Ministerio de Educación, para la evaluación interna del desempeño docente son los que se han tomado para la presente investigación; estas fichas, mediante la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, recogen información, sobre dimensiones contempladas en los estándares de calidad educativa; de esta manera, se valora, de 1 a 5, cada uno de los indicadores correspondientes a sociabilidad pedagógica, habilidades pedagógicas didácticas, desarrollo emocional, atención a estudiantes con necesidades especiales, aplicación de normas y reglamentos, relaciones con la comunidad y clima de trabajo.

Estas siete dimensiones, cubren en gran medida, los atributos con los cuales debe estar revestido un docente, tanto en lo personal como en lo profesional; todos estos indicadores apuntan a cuestiones trascendentes que influyen directamente en la enseñanza y en los resultados de aprendizaje.

1.4. Evaluación del desempeño profesional de los directivos

1.4.1. Los directivos

Tradicionalmente se ha difundido la idea de que los directivos son quienes toman las grandes decisiones institucionales, que son individuos que han desarrollado un gran pensamiento estratégico, que son astutos y ágiles en la toma de decisiones.

Por lo común, eso es lo que piensa la mayoría de las personas de los directivos; sus colaboradores los ven así y hasta ellos mismos, de alguna manera, se han convencido y se miran con este perfil, equivocadamente pensando que son como los grandes directores de orquesta que se ocupan únicamente de lo trascendental.

Sin embargo, la labor directiva tiene que ponerse en práctica bajo el paradigma del desarrollo humano y social; en consecuencia, el directivo tiene que comprometerse con hacer efectivas las normas del buen gobierno corporativo y afianzar las mejores prácticas de responsabilidad social en la acción institucional, estimulando los comportamientos adecuados ceñidos a las normas y al cumplimiento efectivo de las mismas.

El directivo es el responsable directo de todo lo que suceda al interior del plantel.

1.4.2. El directivo como un administrador

Administrar proviene de “ministrare”, que significa servir, dar conferir; el término se refiere también a la actividad a través de la cual, un sujeto o grupo de personas, le imprimen orden y organización a una empresa, organización, negocio o estado; es la forma con la cual, una persona o grupo, administra un determinado ámbito laboral para conseguir su eficiente funcionamiento y rendimiento.

Quien se dedica a administrar, entonces, se ocupará estrictamente del manejo científico y técnico de los diversos recursos que tiene a su alrededor y disposición, entre los que se cuentan, por un lado el dinero, los recursos materiales y técnicos y, por otro, el talento humano.

Un directivo, desarrolla un proceso administrativo que implica, entre otras actividades:

- Diseñar e implementar los planes o programas,
- Organizar el trabajo.
- Distribuir y asignar los recursos.

- Conducir al personal e influenciar sobre el mismo.
- Coordinar el trabajo.
- Controlar y evaluar los resultados.
- Adoptar todas las decisiones.
- Efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política (Barberá, 2006, p.4).

Es fundamental que un directivo inspire en aquellos con quienes trabaja, credibilidad, respeto y confiabilidad; de esta manera, la función del directivo es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico; "...comparando, al directivo como un director de orquesta, éste necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo para interpretar lo que constituye la obra musical; expresado de otra manera, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos" (Santos Guerra, 2007).

Al ser el directivo un administrador, es indudable que debe cumplir con algunos roles como el de conducir, dirigir y gestionar; como líder debe estar orientado a la tarea y al apoyo socio-emocional de sus colaboradores, según la situación institucional y los momentos de las misma, lo que implica estar en una actitud empática con relación a los actores institucionales; esta actitud le permitirá un acercamiento o alejamiento de los docentes, estudiantes y padres de familia.

Todo directivo, tiene que ser un experto en planificación, en la dirección, en el manejo de los recursos tanto materiales como del talento humano para estar en condiciones óptimas de conducir a la institución al logro de sus grandes objetivos, de sus aspiraciones y metas.

Todo directivo, es sin lugar a dudas, un administrador bajo cuya responsabilidad está una diversidad de acciones que pueden, en un determinado momento, marcar el éxito o el fracaso de la institución.

1.4.3. El directivo educativo

En el contexto ecuatoriano, por lo general, se caracteriza al directivo educativo como al de un actor dedicado a mantener el control normativo del plantel en base a la aplicación de la normativa establecida en la Ley y Reglamento de Educación; su lema fundamental es: cumplir y hacer cumplir la ley en los ámbitos pedagógico, administrativo, político, económico y social.

Carlos Crespo, consultor de UNICEF-Ecuador expresa que un directivo educativo debe poseer:

- Una imagen de planificador efectivo y sistemático que no está acorde con una realidad institucional, que exige la realización emergente de varios trabajos, desarticulado, breve y falta de continuidad.
- Una imagen de eficacia que le obliga a realizar múltiples trabajos al mismo tiempo, que ejecuta acciones paralelas mediadas por ritos, ceremonias, negociaciones y procesos de información.
- Una imagen de la información total de lo que pasa en la organización cuando, en la práctica, se da más importancia a la información blanda (rumores, charlas informales, especulaciones, etc.) y la práctica del medio verbal ante lo escrito o audiovisual.
- Una imagen que considera a la dirección como una ciencia o profesión cuando, en el lugar de los hechos, es una acción intuitiva centrada en el sentido común, la tradición, las empatías, los afectos y las relaciones.
- Una imagen de autoridad y poder en la que dirección significa dirigir cuando en el imaginario común quien dirige es quien posee cualidades que lo diferencian del grupo por su autoridad y su poder (2008, p.51).

Se plantea, con esta descripción del directivo educativo, una realidad en la cual se llevan a cabo prácticas entre lo normativo bajo un paradigma de simplicidad y la gestión que exige la negociación ante diversos actores: padres de familia, docentes, autoridades educativas, comunitarias, militares, eclesiásticas, gubernamentales y más responsables del escenario económico y político fuera del espacio y ámbito escolar.

El directivo educativo, es en suma, el único responsable de los éxitos y fracasos de la institución a su cargo, de lo que está planteado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI); es la persona que con su capacidad y perfil profesional posibilitará desarrollar la oferta educativa que beneficiará particularmente a los estudiantes y, paralelamente a los padres de familia.

1.4.4. Roles y funciones del directivo educativo en el sistema educativo ecuatoriano

El directivo educativo institucional, de acuerdo al nuevo modelo de gestión ecuatoriano, debe poseer el conocimiento, las habilidades, destrezas y los atributos para entender y mejorar la institución como organización y atender, al mismo tiempo, todos los asuntos relacionados con la gestión escolar y pedagógica; tiene, por lo tanto, la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo.

El nuevo modelo de gestión, vigente a partir de la aprobación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2010), exige que la escuela o colegio, tienen que desarrollar y

generar acciones con las que se visualice la descentralización del poder concentrado en el Ministerio de Educación, todo ello, basado en la participación democrática y responsable de los diferentes actores de la comunidad educativa.

Por lo tanto, en la actualidad, los directivos, tienen que poseer una formación académica en competencias gerenciales indispensables para promover e implementar los cambios que les corresponden como encargados de la gestión de la institución; por esta razón, el directivo debe tener una visión clara del liderazgo, las teorías, los procesos y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten.

Desde su función, debe facilitar la labor de los docentes llevando a cabo los procesos necesarios para que se pueda mejorar la calidad de la educación, propiciando el logro de la excelencia académica y la formación para el trabajo, sustentado en un enfoque participativo de inclusión social y atención a la diversidad.

En el perfil de un directivo educativo, el manejo de la gestión, es un elemento clave ya que está considerado como un proceso ordenado de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la institución, y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas propuestas.

La gestión del directivo educativo, de acuerdo a los expertos, es determinar los objetivos colectivos de la institución y propiciar los medios adecuados para su logro; para dirigir una institución, en consecuencia, se requiere: proyectar con claridad las metas y acciones, establecer un plan de trabajo, coordinar todos los recursos disponibles, crear el ambiente adecuado para que cada actor desempeñe la tarea responsable y eficientemente.

El éxito de la gestión de una institución depende, en gran medida, de la capacidad del directivo educativo para optimizar el tiempo, el espacio físico, los recursos humanos y materiales, el equipamiento, que permitan lograr las metas institucionales que se establecen a corto, mediano y largo plazo, viabilizando continuamente el logro de las mismas; mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una institución, más eficaz será la misma; obtener esa coordinación y lograr un espíritu de grupo forma parte del trabajo del directivo y su equipo de gestión.

La labor del directivo educativo, actualmente, es el de facilitador que estimula la participación activa y continua de la comunidad educativa; es la de aprovechar eficientemente los talentos humanos, estimulando la cohesión entre sus miembros, motivando a que se recurra a la autonomía personal para poder adaptarse a los cambios que le exige el ámbito comunitario, la sociedad.

El liderazgo del directivo educativo, tiene que ser el resultado de un conjunto de funciones y acciones orientadas a brindar servicios educativos de calidad relacionados con los estándares de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación.

El nuevo modelo de gestión responsabiliza al directivo de todo lo que suceda al interior de la institución educativa.

1.4.5. Evaluación del desempeño del directivo educativo

“La evaluación al desempeño directivo tiene que ser una forma de feed-back que indique si se está consiguiendo los fines y objetivos propuestos por el sistema educativo, es decir disponer de una información confiable que permita tomar decisiones de mejoramiento institucional a corto y largo plazo” (Torrealba, 2009).

La evaluación del desempeño directivo en el Sistema de Evaluación y Rendición Social de Cuentas (SER) se ha diseñado desde un enfoque de competencias acorde con las tendencias actuales del nuevo modelo de gestión que lidera el Ministerio de Educación; la evaluación al directivo educativo implica, por lo tanto, una mirada integral de su rol y función en la que, imprescindiblemente, se vinculan sus características personales con su desempeño laboral y con los resultados en su trabajo, promoviendo, al mismo tiempo, el reconocimiento de los logros y aportes individuales.

El desempeño de un directivo educativo depende, entonces, de un conjunto de competencias que se manifiestan en resultados y actuaciones intencionales observables y cuantificables, relacionados con sus responsabilidades profesionales, que a su vez se derivan del propósito de su cargo dentro de la institución y aportan al cumplimiento de los objetivos definidos por la institución en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El perfil de un directivo educativo requiere, según Díaz Varela (2009) de una alta formación, capacitación y dominio de tanto competencias funcionales como de competencias comportamentales; la evaluación, por lo tanto, valorará el desenvolvimiento del directivo en estos ámbitos.

Las competencias funcionales se relacionan con:

- La gestión directiva que tiene que ver con competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y las directrices de las autoridades del sector; involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales.
- La gestión académica que se refiere a las competencias para organizar procesos institucionales de enseñanza–aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias; tiene que ver con la capacidad para diseñar, planear,

implementar y evaluar un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas y que atienda la diversidad con una perspectiva de inclusión.

- La gestión administrativa que implica competencias para organizar y optimizar los recursos destinados al funcionamiento del establecimiento educativo, en coherencia con el proyecto educativo institucional y los planes operativos institucionales. Involucra la capacidad de implementar acciones para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros, así como la gestión de los servicios complementarios del establecimiento; requiere.
- La gestión comunitaria que comprende competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad, para conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo (p.83).

Las competencias comportamentales tiene que ver especialmente con:

- El liderazgo que es la capacidad para motivar e involucrar a los miembros de la comunidad educativa con la construcción de una identidad común y el desarrollo de la visión institucional; esta competencia se manifiesta cuando el directivo transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales; influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes; plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas; promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento (p.95)

1.4.6. Modalidad de la evaluación al desempeño directivo en el Ecuador

La evaluación al desempeño de los directivos educativos, de acuerdo al Sistema de Evaluación y Rendición Social de Cuentas (SER), se valorará sobre cien puntos y tendrá dos componentes: la evaluación interna y la evaluación externa.

La *evaluación interna* (50%) se la realizará aplicando los siguientes instrumentos (fichas):

- Autoevaluación (5%)
- Evaluación por parte del supervisor de educación (15%)
- Evaluación por el consejo técnico/consejo directivo (10%)
- Evaluación por parte del presidente del consejo/gobierno estudiantil (10%)
- Evaluación por parte del presidente del comité central de padres de familia (10%)

La *evaluación externa* (50%) se realizará mediante la aplicación de tres pruebas escritas de opción múltiple relacionadas con:

- *Comprensión lectora* (10%): capacidad para decodificar e interpretar textos narrativos, expositivos, argumentativos.
- *Pedagogía* (10%): conocimiento sobre temas como teorías pedagógicas, aprendizaje humano, planificación curricular, evaluación del aprendizaje, inclusión educativa.
- Conocimientos específicos (30%): dominio sobre liderazgo educativo, gestión y administración educativa/presupuestaria, gestión del talento humano, desarrollo profesional docente, diseño de proyectos, legislación educativa, resolución de conflictos.

Para la evaluación interna de los directivos, al igual que para los docentes, el Ministerio de Educación utiliza instrumentos/fichas que recogen información a través de la autoevaluación y la heteroevaluación referente a dimensiones contempladas en los estándares de calidad educativa; estos mismos instrumentos fueron aplicados en esta investigación y se valoró, por lo tanto, de 1 a 5, cada uno de los indicadores relacionados con competencias gerenciales, competencias pedagógicas y competencias de liderazgo con la comunidad.

Las competencias evaluadas determinan el nivel de desempeño del directivo en cuanto al ejercicio de un liderazgo basado en la participación, la consulta, la libertad y el consenso; al mismo tiempo, su conocimiento de la pedagogía colaborará a estar atento al manejo de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula; pero, el directivo, al ser un gerente, está obligado a manejar la diplomacia, el carisma de la persuasión y un don político que le permitirán ser amigo de todo el mundo.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Participantes

La investigación se llevó a cabo en el octavo, noveno y décimo años de educación general básica y primero, segundo y tercer años de bachillerato de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle que es de tipo particular y funciona en jornada matutina; está ubicada en la parroquia Huayna Cápac, cantón Cuenca, provincia del Azuay.

La población investigada fue la siguiente:

Tabla N° 1: Población investigada.

POBLACIÓN INVESTIGADA	N° TOTAL
Para el desempeño profesional docente:	
Rector	1
Docentes del 8°, 9° y 10° año de Educación Básica	25
Docentes del 1°, 2° y 3° año de Bachillerato	20
Estudiantes del 8°, 9° y 10° año de Educación Básica	500
Estudiantes del 1°, 2° y 3° año de Bachillerato	400
Padres de familia	250
Para el desempeño profesional directivo:	
Rector	1
Consejo Ejecutivo	6
Consejo Estudiantil	6
Comité central de padres de familia	6
Supervisor de Educación	1

Fuente: Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

2.2. Muestra de Investigación

La muestra se la calculó de acuerdo a lo señalado en la guía didáctica; se la realizó mediante el muestreo probalístico, con su variante de muestreo aleatorio simple sin reposición.

Con los lineamientos de la guía didáctica se pudo determinar el marco de muestreo en lo que respecta a los estudiantes, los docentes y los padres de familia; en el caso de los demás participantes no fue necesaria una muestra.

El cálculo de la muestra para estudiantes, docentes y padres de familia se lo realizó aplicando la fórmula que consta en la guía didáctica.

El detalle de las muestras que se investigaron, consta en la siguiente tabla:

Tabla N° 2: Muestra de la población

MUESTRA DE LA POBLACION	N	95%	Error Estad	Z	P	Q	Mues
Para el desempeño profesional docente:							
Rector	1						1
Docentes del 8°, 9° y 10° año de Educación Básica	25						11
Docentes del 1°, 2° y 3° año de Bachillerato	20						11
Estudiantes del 8°, 9° y 10° año de Educación Básica	500	95	0,05	1.96	0.5	0.5	180
Estudiantes del 1°, 2° y 3° año de Bachillerato	400	95	0,05	1.96	0.5	0.5	105
Padres de familia	250	95	0,05	1.96	0.5	0.5	133
Para el desempeño profesional directivo:							
Rector	1						1
Consejo Ejecutivo	6						3
Consejo Estudiantil	6						6
Comité central de padres de familia	6						3
Supervisor de Educación	1						1

Fuente: Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

2.3. Técnicas, métodos e instrumentos de investigación

La técnica utilizada fue la encuesta, puesto que es uno de los instrumentos de investigación de fácil acceso y registro de la información hacia la población que está involucrada en la tarea investigativa; en el caso de la evaluación a los docentes, la encuesta fue respondida por el mismo maestro/a, sin embargo, también fue evaluado por el rector, un compañero/a del docente, los estudiantes y los padres de familia; para la observación de la clase desarrollada por el docente se utilizó una ficha cuyos datos fueron registrados por la maestrante.

Para la evaluación al directivo, en este caso del rector, se utilizó, igualmente la encuesta que fue aplicada al mismo directivo, miembros del Consejo Ejecutivo, integrantes del consejo estudiantil, personeros del comité central de padres de familia y supervisor de educación.

En cuanto al los métodos utilizados, éstos fueron, el descriptivo, el estadístico y el hermenéutico.

Como instrumentos se utilizaron los cuestionarios cuyos ítems están relacionados con los objetivos específicos de la investigación; de esta manera, en el caso de los docentes se consideró indagar en las dimensiones de: sociabilidad pedagógica, habilidades pedagógicas y didácticas, desarrollo emocional, atención a estudiantes con necesidades especiales, aplicación de normas y reglamentos, relaciones con la comunidad, clima de trabajo, disposición al cambio en educación; los cuestionarios para el rector indagaron dimensiones de competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo en la comunidad.

El trabajo de investigación se enmarca dentro del ámbito socio-educativo puesto que aborda un tema muy importante para el mejoramiento del quehacer educativo dentro del contexto donde se desenvuelve; tiene características que lo ubican en el paradigma de investigación cuantitativo ya que será explicativa, de índole realista y sistematizará en cuadros, datos e información numérica; al mismo tiempo, la información emitida, mediante el registro de las encuestas, por los estudiantes, maestros/as, directivos y padres de familia fue sometida a un análisis e interpretación, características propias del paradigma de investigación cualitativa; en definitiva, el enfoque de este trabajo de investigación es cualitativa-cuantitativa.

De la misma forma, el trabajo de investigación que se pone a consideración, es el producto de una tarea documental-bibliográfica puesto que profundiza, desde diferentes puntos de vista de varios autores, el tema de la gestión y el liderazgo; también es de campo porque se la lleva a cabo en la misma institución donde se realizó la investigación.

2.4. Diseño y procedimiento

La investigación es de tipo socioeducativa porque es una actividad estructurada en varias etapas en las que se establece una confrontación de la situación problemática con la teoría consultada, un diagnóstico contextual y la formulación del problema de investigación, una información que brinde una explicación del problema desde varios ángulos y el planteamiento de propuestas como alternativas de solución.

Este tipo de investigación se basa en el paradigma de análisis crítico porque analiza la realidad e implica intervenir sobre ella, para conocerla, estudiarla y mejorarla, que se verán reflejadas en diversas formas de estudio, que tendrán como objetivo la obtención de conocimientos; se caracteriza no sólo por el hecho de indagar y comprender la realidad en la que se inserta la investigación, sino por provocar transformaciones sociales en ésta, teniendo en cuenta el aspecto humano de la vida social.

De esta forma, el enfoque crítico, se caracteriza no sólo por el hecho de indagar, obtener datos y comprender la realidad en la que se inserta la investigación, sino por provocar transformaciones, en los contextos en los que se interviene.

Con estos criterios, el método hermenéutico, igualmente, permitió la recolección y sistematización de la información relacionada con los temas de la investigación tanto en una amplia bibliografía como en archivos electrónicos; todo ello colaboró a estructurar un marco teórico coherente con el tema del trabajo investigado.

Por su parte, el método descriptivo posibilitó evaluar ciertas características de una situación particular, determinada en cada una de las dimensiones tanto del docente como del directivo; colaboró a analizar los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí; ayudó a describir la situación o hecho real en el que se desenvuelven los procesos de enseñanza y de aprendizaje en el aula; consecuentemente, con este método se logra explicar y caracterizar la realidad de en la que se desenvuelven y actúan tanto docentes como directivos, de la misma manera permitió configurar el conocimiento y generalizar, en forma lógica, los datos y la información recopilados durante el proceso de investigación.

A su vez, el método estadístico posibilitó organizar la información alcanzada por medio de las encuestas para conseguir con ello validez y confiabilidad en los resultados obtenidos que, a su vez, resultaron importantes para la verificación de la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

El trabajo de investigación se cumplió de acuerdo al cronograma propuesto por los docentes de la UTPL; en consecuencia, la introducción, marco teórico, metodología, análisis y tratamiento de la información, conclusiones y recomendaciones, fueron elaboradas en base a los lineamientos de la guía didáctica y el oportuno asesoramiento de los tutores.

Para la aplicación de las encuestas, el primer contacto fue con las autoridades de la unidad educativa Hermano Miguel de la Salle quienes, con gran sentido de comprensión y colaboración, se comprometieron a que éstas fueran entregadas a docentes, estudiantes y padres de familia.

Una vez registradas las encuestas, los directivos de la institución ayudaron a su recolección; los docentes fueron muy amables y comprensivos al momento de observar sus clases; en definitiva existió un alto nivel de colaboración en todos quienes laboran en la unidad educativa.

Luego de la recolección de las encuestas, se tabularon las respuestas, ítem por ítem; estos datos se registraron en las tablas estadísticas enviadas, con anterioridad, por la universidad, es de señalar que estas tablas, facilitaron, en gran medida, el trabajo de sistematización de la información porque se anotaron los resultados de la tabulación en cada uno de los

cuadros; una vez registrados los datos en los cuadros, se procedió a la respectiva interpretación, análisis y discusión de los resultados.

2.5. Comprobación de los supuestos

Lo que se comprobó en el trabajo de investigación tienen que ver tanto con el desempeño docente como con el desempeño directivo en concordancia con los supuestos en la investigación:

“El actual desempeño profesional docente en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad”

“El actual desempeño profesional directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad”.

Estos supuestos, en el caso de la unidad educativa investigada, se rechazan debido a que su función se ubica en los valores de **excelente**, en ambos casos.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Se presenta, a continuación, los resultados de la información recopilada por medio de las encuestas y la ficha de observación; estos datos constan en tablas estadísticas con su correspondiente análisis e interpretación.

3.1. Resultados de la evaluación del desempeño profesional docente

Autoevaluación de los docentes

Tabla N° 1: Sociabilidad pedagógica

ASPECTOS A CONSIDERAR 0,72	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
TOTAL	---	---	---	---	---	---	15,498	0,706

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa San Miguel de la Salle

En opinión de los docentes, su labor en cuanto a este ámbito se encamina correctamente ya que los siete indicadores tienen una alta valoración lo que invita a pensar que los maestros y maestras se preocupan por sus estudiantes y promueven en el aula la práctica de valores tomando como punto de partida el ejemplo que deben y están obligados a dar los mismos docentes.

Tabla N° 2: Habilidades pedagógicas y didácticas

ASPECTOS A CONSIDERAR 4,23	VALORACIÓN					TOTAL	VALORA CIÓN TOTAL	VALORA CIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			

2.1. Preparo las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que enfrentarán en la vida diaria.	0	0	0	0,308	1,854	22	2,162	0,098
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes.	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	1,386	0,412	22	1,798	0,082
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102

2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0	0	0	-0,385	2,781	22	2,396	0,109
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:								
2.24.1. Analizar	0	0	0	0,308	1,854	22	2,162	0,098
2.24.2. Sintetizar	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
2.24.3. Reflexionar.	0	0	0	0,308	1,854	22	2,162	0,098
2.24.4. Observar.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
2.24.5. Descubrir.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.24.6. Exponer en grupo.	0	0	0	0,231	1,957	23	2,239	0,097
2.24.7. Argumentar.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.24.8. Conceptualizar.	0	0	0	0,154	2,06	23	2,265	0,098
2.24.9. Redactar con claridad.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.24.10. Escribir correctamente.	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
2.24.11. Leer comprensivamente.	0	0	0	0,077	2,163	23	2,291	0,100
2.24.12. Escuchar.	0	0	0	1,386	0,412	22	1,798	0,082
2.24.13. Respetar.	0	0	0	1,386	0,412	22	1,798	0,082
2.24.14. Consensuar.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.24.15. Socializar.	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
2.24.16. Concluir.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
2.24.17. Generalizar.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
2.24.18. Preservar.	0	0	0	0	2,266	22	2,266	0,103
TOTAL	---	--	--	---	---	---	89,99	4,083

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

En este aspecto, al igual que el anterior, desde la óptica de los docentes, el manejo de las habilidades pedagógicas y didácticas es de lo mejor; ello implica que desde la planificación hasta el desarrollo de los momentos de la lección están muy bien encaminados; consecuentemente, el docente está promoviendo el desarrollo de destrezas tal como sugiere el Ministerio de educación; esta tarea se inicia en aprovechar la experiencia de los estudiantes y convocarlos a la participación permanente; igualmente, aprovecha, desde su visión, de manera efectiva los recursos didácticos en los que, sobresalen las TIC y los organizadores gráficos.

Tabla N° 3: Desarrollo emocional

3. ASPECTOS A CONSIDERAR 1,13	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN CIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Disfruto al dictar mis clases.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101

3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
3.10. Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
TOTAL							24,224	1,100

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

La docencia, para los maestros/as investigados, tiene un alto significado puesto que se sienten satisfechos cumpliendo con su rol; es decir, existe la percepción de que tienen vocación para ser docentes y lo que hacen lo realizan con gusto, con cariño; en suma, se sienten aceptados y como parte de la comunidad educativa.

Tabla N° 4: Atención a estudiantes con necesidades especiales

4. ASPECTOS A CONSIDERAR 1,03	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0	0,308	1,854	22	2,162	0,098
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0	0	0,051	0,308	1,854	23	2,213	0,096
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099

4.8. Permiso que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre el avance académico y personal del estudiante.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
TOTAL							21,957	0,992

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

En este aspecto, se confunde a estudiantes con dificultades en el aprendizaje con jóvenes que están en el programa de inclusión educativa y que si tienen necesidades especiales; sin embargo, su actuación ante estos casos, es la apropiada.

Tabla N° 5: Aplicación de normas y reglamentos

5. ASPECTOS A CONSIDERAR 1,03	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0	0	0,051	0,308	1,854	23	2,213	0,096
5.2. Respeto y cumpro las normas académicas e institucionales.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0	0	0	0,077	2,163	22	2,24	0,102
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
5.9. Llego puntualmente a clases.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
TOTAL							22,087	1,000

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

De acuerdo a esta información, los docentes son fieles cumplidores de las normas y reglamentos que rigen el sistema educativo; elaboran los instrumentos curriculares a tiempo y de acuerdo a los lineamientos emitidos por autoridades superiores; son ejemplo de puntualidad y asistencia a sus labores cotidianas.

Tabla N° 6: Relaciones con la comunidad

6. ASPECTOS A CONSIDERAR 0,93	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0	0	0	0,308	1,854	22	2,162	0,098
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0	0,308	1,854	22	2,162	0,098
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.	0	0	0	0,308	1,854	22	2,162	0,098
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0	0	0	0,308	1,854	22	2,162	0,098
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
TOTAL							19,614	0,889

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

El trabajo en equipo es una de los factores incidentes en el éxito laboral de cualquier institución educativa; si los docentes son modelos para sus estudiantes, es en la convivencia diaria cuando están demostrando cualidades, positivas o negativas, relacionadas con el buen vivir; desde la visión de los mismos docentes, este aspecto se está cumpliendo porque participan en todo lo que organiza la comunidad educativa y, generalmente, están abiertos a compartir, expresar lo sienten y piensan.

Tabla N° 7: Clima de trabajo

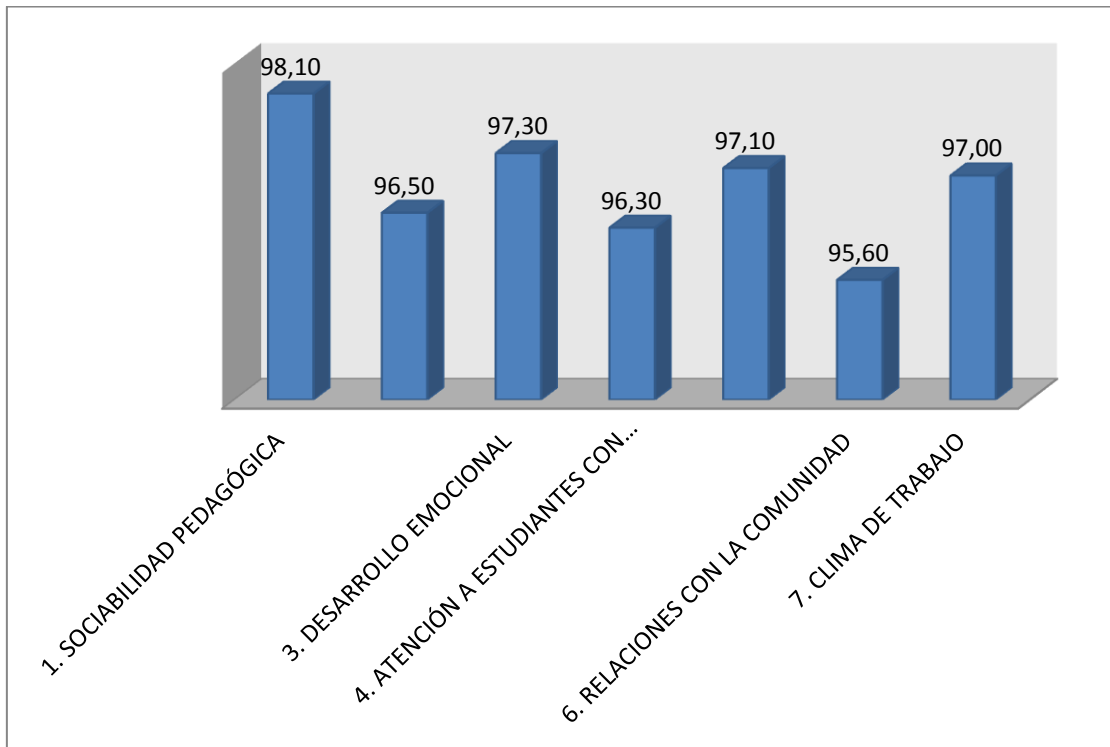
7. ASPECTOS A CONSIDERAR 0,93	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0	0	0	0,308	1,854	22	2,162	0,098
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099

7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0	0,231	1,957	22	2,188	0,099
7.6. Cumpló los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
7.8. Estoy dispuesto a aprender de ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0	0	0	0	2,266	22	2,266	0,103
7.9. Propongo alternativas viables que solucionen conflictos en beneficio de todos.	0	0	0	0,154	2,06	22	2,214	0,101
TOTAL							19,848	0,902
PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS								9,672

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Según los encuestados, el clima de trabajo es el ideal; los docentes comparten experiencias, actividades y trabajan en forma coordinada; aprovechan las reuniones de área para abordar diferentes temáticas de acuerdo a sus necesidades.

Grafico 1: Autoevaluación de los docentes



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle (2013)

Con toda la información registrada y valorada a cada uno de los siete aspectos que comprende la autoevaluación del docente, se obtiene un promedio global del 96,84% considerado como excelente lo que da a entender que, desde la mirada de los docentes a su labor diaria, todo está muy bien; en suma que su rol docente lo están cumpliendo a cabalidad y como manda la ley de educación y su reglamento.

Coevaluación de los docentes

Tabla N° 8: Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas

1. ASPECTOS A CONSIDERAR 3,46	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
1.2. Planifica las clases en coordinación con compañeros de área.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
TOTAL							76,23	3,465

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Si desde la óptica personal, el manejo de las habilidades pedagógicas y didácticas está de lo mejor; entre compañeros, esta percepción se ratifica ya que se coordina tareas de planificación, se utiliza bibliografía actualizada y se intercambian estrategias que promueven un aprendizaje significativo.

Tabla N° 9: Cumplimiento de normas y reglamentos

2. ASPECTOS A CONSIDERAR 1,92	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia,	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
TOTAL							42,35	1,92

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

De la misma forma, entre colegas se reafirma el hecho de que son cumplidores de lo manda la ley de educación y su reglamento; es decir, entregan en las fechas acordadas los instrumentos curriculares y son un ejemplo de puntualidad y asistencia.

Tabla N° 10: Disposición al cambio en educación

3. ASPECTOS A CONSIDERAR 1,54	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
TOTAL							33,88	1,54

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

En esta información se puede visualizar la predisposición al cambio por parte de los docentes investigados ya que proponen alternativas e iniciativas de trabajo y hay una amplia colaboración en pos de conseguir los objetivos del PEI.

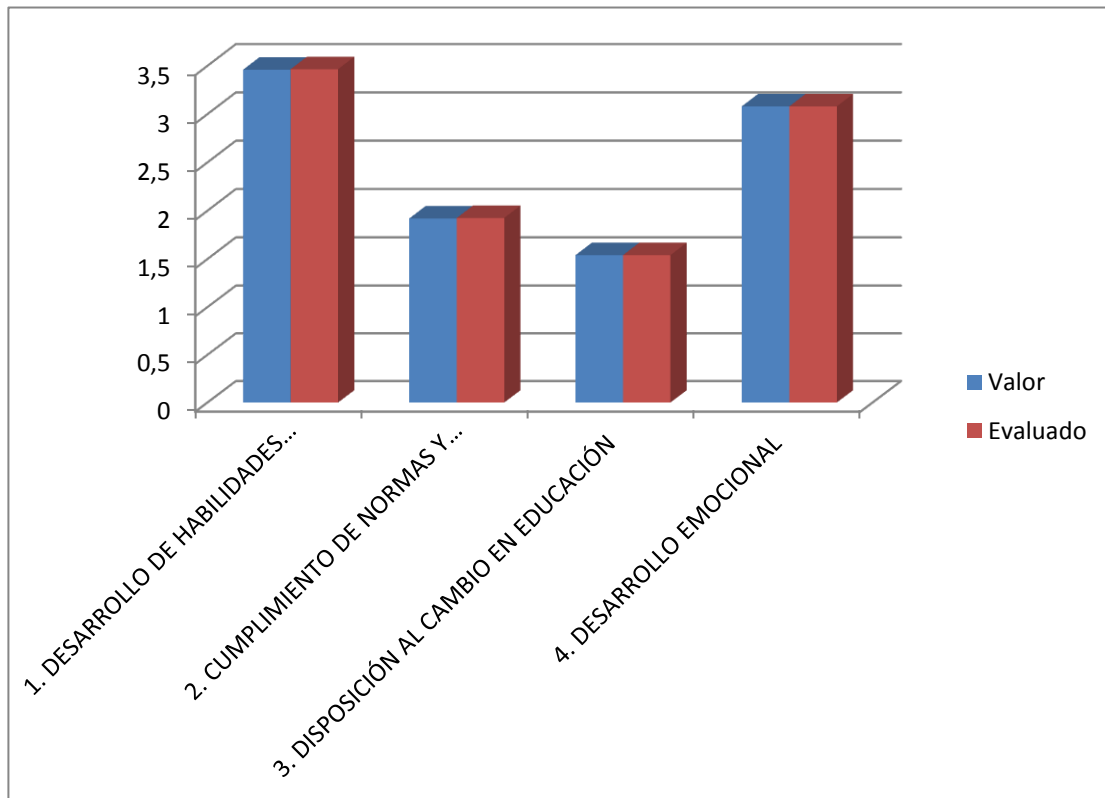
Tabla N° 11: Desarrollo emocional

4. ASPECTOS A CONSIDERAR 3,08	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0	8,47	22	8,47	0,385
TOTAL								3,08
PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS								10,00

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

En este aspecto, los docentes coinciden en señalar que sus relaciones con los actores de la comunidad educativa, es decir, directivos, docentes y padres de familia no tiene inconvenientes; hay un clima de respeto y cordialidad entre todos ellos, no se da lugar a la discriminación y siempre demuestran una mentalidad abierta para recibir y acoger las sugerencias de sus colegas y directivos.

Gráfico N° 2: Coevaluación de los docentes



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle (2013)

En resumen, a opinión de los docentes sobre sus compañeros, todo está bien, no existe ningún inconveniente y en lo relacionado a cada ámbito investigado, asombrosamente, se obtienen la valoración máxima, lo cual es preocupante porque cuando se asegura que un trabajo es de lo mejor, como en este caso de 10/10, algo no está bien; se ratifica, entonces, las expresiones emitidas en la autoevaluación, que requiere para su validación una auditoría externa al desempeño docente tal como propone, en la actualidad el Ministerio de Educación por medio del INEVAL.

Evaluación de los docentes por parte del rector

Tabla N° 12: Sociabilidad Pedagógica

1. ASPECTOS A CONSIDERAR 2,35	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
1.1. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	1,48	0	3,54	22	5,02	0,228
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0	0	0	2,2	3,54	22	5,75	0,261
TOTAL							49,71	2,259

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

En este ámbito, desde la perspectiva del directivo, los docentes no tienen inconvenientes; para el rector, los docentes se preocupan de sus estudiantes y el ambiente que se maneja en el aula, es el ideal.

Tabla N° 13: Atención a los estudiantes con necesidades individuales

2. ASPECTOS A CONSIDERAR 2,06	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
2.1. Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0	3,54	22	3,54	0,161

2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.	0	0	1,48	0	3,54	22	5,02	0,228
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0,74	0	0	3,54	22	4,28	0,195
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0,74	0	0	3,54	22	4,28	0,195
2.6. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
TOTAL							36,59	1,664

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Es de hacer hincapié que en el establecimiento, no existen estudiantes con necesidades especiales por lo que la opinión del directivo apunta hacia otras situaciones que no necesariamente tienen que ver con personas que tienen capacidades diferentes.

Tabla N° 14: Habilidades pedagógicas y didácticas

3. ASPECTOS A CONSIDERAR 2,94	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0,22 1	6,195	22	6,416	0,292
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295

3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0,7	0	0,22	3,245	22	4,206	0,191
3.10. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
TOTAL							62,542	2,843

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Para el directivo, las habilidades pedagógicas y didácticas que ponen en práctica los docentes son las apropiadas, no obstante se requiere de actualización, conocimiento y permanente asesoramiento sobre nuevas estrategias metodológicas y más acciones en el aula como es, por ejemplo, el uso de las TIC.

Tabla N° 15: Aplicación de normas y reglamentos

4. ASPECTOS A CONSIDERAR 1,47	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0	2,21	3,54	22	5,75	0,261
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0,74	0	0	3,54	22	4,28	0,195
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0	0	0	0	3,54	22	3,54	0,161
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0	0	0	0	3,54	22	3,54	0,161
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295
TOTAL							23,600	1,073

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

En opinión del directivo, todos los docentes se ajustan a lo que dice la ley de educación, reglamento y más disposiciones relacionadas con educación pero también, es innegable que, como en todo grupo humano, hay quienes requieren insinuaciones para que cumplan con lo establecido en la institución y en sistema educativo.

Tabla N° 16: Relación con la comunidad

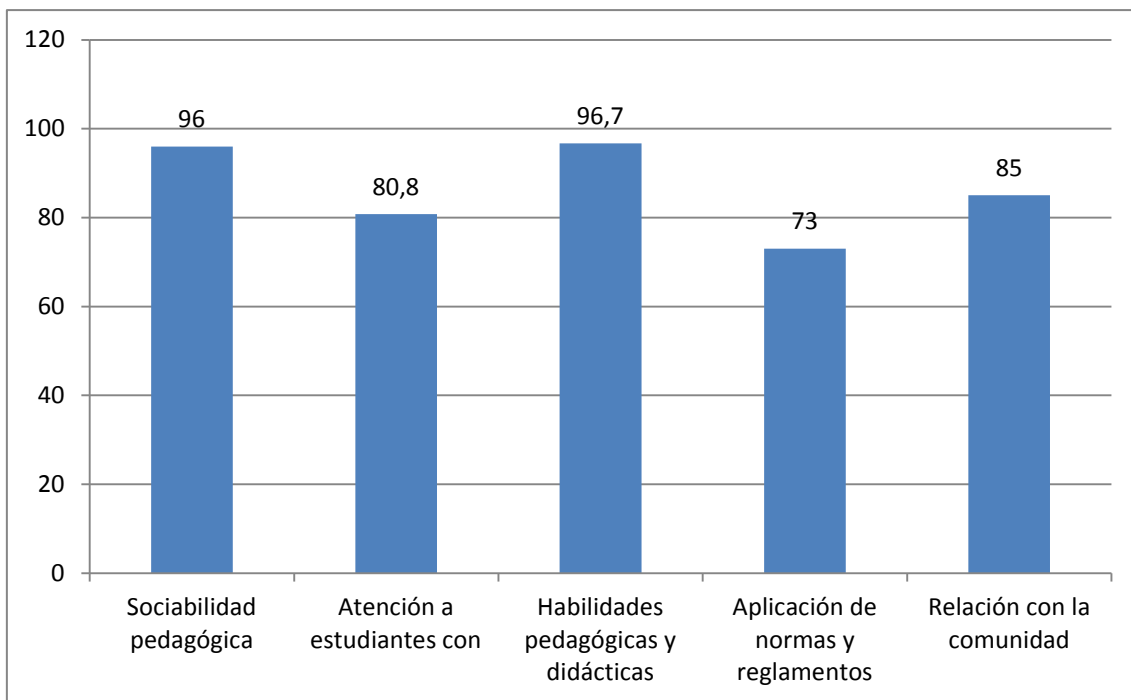
5. ASPECTOS A CONSIDERAR 1,18	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	6,49	22	6,49	0,295

5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes	0	0	0	1,105	5,01	22	6,12	0,278
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	1,48	1,105	2,06	22	4,65	0,211
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	1,48	0,442	2,95	22	4,872	0,221
TOTAL							22,132	1,005
PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS								8,844

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Una convivencia dentro del marco del buen vivir en la comunidad educativa es una de las prioridades de los docentes, así lo señala el directivo que igualmente reconoce el gran nivel de compromiso y participación de sus colegas en todos los actos que organiza el plantel.

Gráfico N° 3: Evaluación a los docentes por parte del Rector



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle (2013)

En la evaluación de los docentes por parte del rector, se obtiene resultados de alto nivel lo que hace deducir un gran sentido de responsabilidad y de mística profesional por parte del personal que labora en la institución, aunque se puede observar un puntaje bajo en cuanto al cumplimiento de normas y reglamentos que no es incidente en la realidad laboral cotidiana de la institución.

Evaluación a los docentes por parte de los estudiantes

Tabla 17. Habilidades pedagógicas y didácticas

1. ASPECTOS A CONSIDERAR 10,97	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.	0	6,16	14,12	21,2	70,6	285	112,08	0,393
1.2. Da a conocer a los estudiantes los objetivos del área al inicio del año lectivo.	0	7,39 2	18,00 3	18,55	68,482	285	112,42	0,394
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas .	0	6,51 2	19,76	20,67	66,364	285	113,31	0,398
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.	0	5,98 4	15,88	14,31	74,13	285	110,30	0,387
1.5. Ejemplifica los temas tratados.	0	5,98 4	13,76	11,13	69,188	285	100,06	0,351
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.	0	5,80	10,94	14,84	60,716	285	92,307	0,324
1.7. Utiliza las TIC para sus clases.	0	2,99	5,295	6,89	83,308	285	98,485	0,346
1.8. Desarrolla las siguientes habilidades:								
1.8.1. Analizar.	0	7,21	7,766	26,5	69,188	285	110,67	0,388
1.8.2. Sintetizar.	0	5,28	17,65	28,62	53,656	285	105,20	0,369
1.8.3. Reflexionar.	0	6,68	10,59	18,02	62,834	285	98,13	0,344
1.8.4. Observar.	0	6,51	10,59	22,26	72,012	285	111,34	0,391
1.8.5. Descubrir.	0	4,22	18,35	24,38	59,304	285	106,26	0,373
1.8.6. Redactar con claridad	0	5,63	12,35	15,9	67,776	285	101,66	0,357
1.8.7. Escribir correctamente	0	5,28	13,41	11,66	66,364	285	96,718	0,339
1.8.8. Leer comprensivamente	0	7,04	7,766	14,84	82,602	285	112,24	0,394
TOTAL							1581,2	5,548

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Esta información, permite visualizar, desde la óptica de los estudiantes, una preocupante debilidad en el manejo de las habilidades pedagógicas y didácticas; obviamente, estas opiniones son confiables porque proviene de los mismos beneficiarios y participantes del proceso tanto de enseñanza como de aprendizaje; en consecuencia, los directivos deben buscar alternativas de urgente solución al respecto.

Tabla N° 18: Habilidades de sociabilidad pedagógica

2. ASPECTOS A CONSIDERAR 4,12	VALORACIÓN					TO TAL	VALOR ACIÓN TOTAL	VALO RACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	0	3,34	7,06	15,9	81,89	285	108,2	0,380
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.	0	6,16	9,531	15,9	74,13	285	105,721	0,371
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados anteriormente	0	7,56	12,70	12,72	71,30	285	104,302	0,366
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase	0	7,56	13,41	15,37	61,42	285	97,774	0,343
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	0	6,51	9,531	18,55	62,12	285	96,721	0,339
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje	0	4,57	9,884	16,43	67,07	285	97,96	0,344
TOTAL							610,678	2,143

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

En este ámbito del trabajo educativo, igualmente, se evidencia debilidad, es obvio que sin un buen nivel de las relaciones maestro-estudiante, lo que se haga en torno del currículo jamás dará el resultado deseado porque entre los involucrados en el proceso educativo hay una barrera comunicativa que impide a los procesos tanto de enseñanza como de aprendizajes, dar los resultados que se esperan.

Tabla N° 19: Atención a los estudiantes con necesidades individuales

3. ASPECTOS A CONSIDERAR 4,8	VALORACIÓN					TO TAL	VALO RACIÓN TOTAL	VALO RACIÓN PROME DIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.	0	4,22	11,64	9,01	54,36	285	79,245	0,278
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	0	6,86	12,00	9,01	40,94	285	68,824	0,241
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	0	7,56	13,76	17,49	50,83	285	89,657	0,315
3.4. Envía tareas extras a la casa.	0	5,28	11,64	20,67	72,71	285	110,317	0,387
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	0	4,4	9,178	15,37	69,89	285	98,842	0,347
3.6. Agrupa a los estudiantes con dificultades y los atiende especialmente	0	6,16	9,531	7,95	51,53	285	75,179	0,264
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.	0	5,98	5,648	9,01	64,24	285	84,888	0,298
TOTAL							606,952	2,130

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Al parecer, los encuestados no comprendieron el significado de estudiantes con necesidades especiales, por ello la diversidad de respuestas que evidencian un descuido que no asisten al plantel, estudiantes con capacidades diferentes.

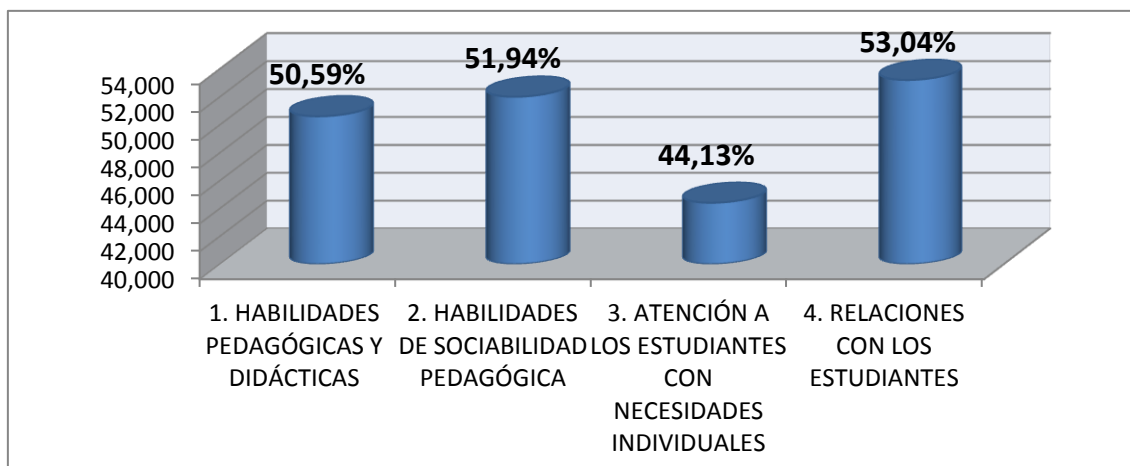
Tabla N° 20: Relaciones con los estudiantes

4. ASPECTOS A CONSIDERAR 4,11	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	0	5,80	11,2	15,9	71,306	285	104,31	0,366
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	0	3,34	12,3	16,4	77,66	285	109,789	0,385
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	6,86	15,1	40,2	48,714	285	111,037	0,390
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, y criterios de los estudiantes.	0	6,51	12,7	35,5	42,36	285	97,09	0,341
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física	0	7,92	12,0	41,3	40,242	285	101,504	0,356
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	0	7,92	9,53	29,1	52,244	285	98,845	0,347
TOTAL							622,575	2,185
PUNTAJE TOTAL/24 PUNTOS								12,006

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Se puede observar que la relación docente-estudiante no es de las mejores; que hay mucha diferencia entre el discurso y los hechos, por ejemplo no se toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los estudiantes, que la solución a conflictos provocados por los estudiantes es utilizando el poder y que no hay un trato respetuoso y cortes.

Gráfico N° 4: Evaluación a los docentes por parte de los estudiantes



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle (2013)

Al observar la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes, se obtiene un promedio general de 11,99 sobre 24 lo que implica menos del cincuenta por ciento (49,95%), cuestión que difiere totalmente de los puntajes obtenidos en la autoevaluación y coevaluación; es evidente que se tiene que mejorar en todos estos aspectos que son fundamentales para el desempeño docente, a pesar de que los maestros/as indiquen lo contrario y sus valoraciones, al respecto, sean excelentes.

Evaluación a los docentes por parte de los padres de familia

Tabla N° 21: Relaciones con la comunidad

1. ASPECTOS A CONSIDERAR 2,53	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	0	3,376	7,999	8,216	52,26	133	71,857	0,540
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0	2,11	10,94	19,59	47,20	133	79,856	0,600
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	0	1,688	8,841	15,16	57,32	133	83,021	0,624
TOTAL							234,734	1,764

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Los padres de familia señalan que las relaciones de los docentes con la comunidad no son de las mejores porque en la práctica no existe un involucramiento real de los docentes en las actividades programadas por la institución.

Tabla N° 22: Normas y reglamentos

2. ASPECTOS A CONSIDERAR 3,37	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.	0	1,899	3,789	18,96	64,91	133	89,559	0,673
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0	0,211	5,473	15,8	75,87	133	97,354	0,732
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0	2,321	3,789	21,48	64,07	133	91,666	0,689
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.	0	0,844	5,052	40,44	32,87	133	79,221	0,596
TOTAL							357,800	2,690

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Los docentes, en opinión de los padres, al parecer si cumplen unos y otros a medias con las normas y reglamentos inherentes a su función profesional que son emitidos por autoridad educativa superior.

Tabla N° 23: Sociabilidad pedagógica

3. ASPECTOS A CONSIDERAR 5,05	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.	0	0	4,21	13,90	68,28	133	86,39	0,650
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0	0,63	3,36	19,59	63,22	133	86,81	0,653
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	0,84	3,78	27,17	56,48	133	88,29	0,664
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.	0	1,26	2,94	33,49	43,83	133	81,54	0,613
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.	0	1,26	10,10	34,76	28,66	133	74,79	0,562
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.	0	1,26	4,63	14,53	64,06	133	84,50	0,635
TOTAL							502,3	3,777

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Para los padres y representantes de los estudiantes, este ámbito de trabajo escolar debe mejorar puesto que, las relaciones maestro-estudiante, para que sean exitosas deben ser óptimas puesto que ello incidirá en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

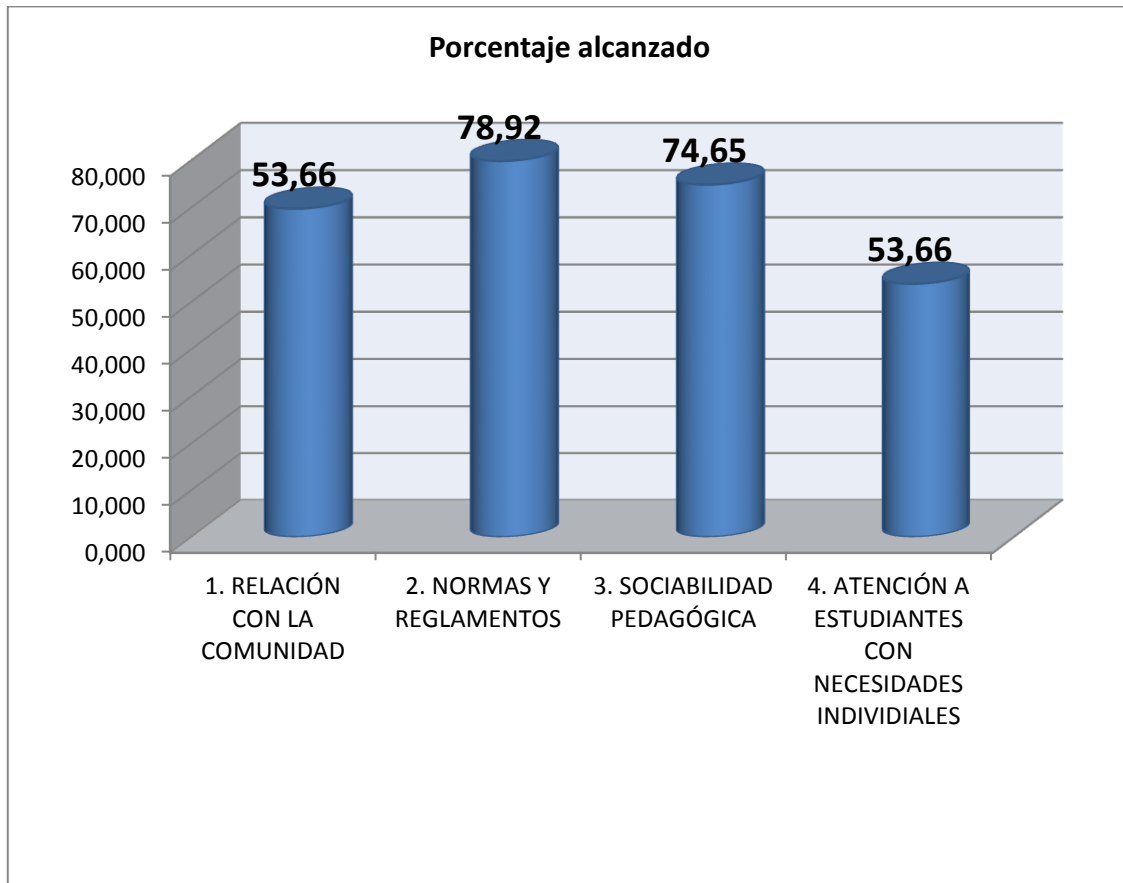
Tabla N° 24: Atención a estudiantes con necesidades individuales

4. ASPECTOS A CONSIDERAR 5,05	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	0	1,47	3,36	24,64	49,73	133	79,23	0,59
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.	0	10,12	5,89	12,00	26,13	133	54,16	0,40
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	0	9,28	7,57	18,32	16,01	133	51,20	0,38
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0	1,68	4,21	32,23	42,15	133	80,28	0,60
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0	6,3	10,52	22,12	14,33	133	53,30	0,40
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).	0	7,80	7,15	12,64	15,17	133	42,77	0,32
TOTAL							360,96	2,71
PUNTAJE TOTAL/ 16								10,94

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Los padres de familia consideran que, asistir a estudiantes lentos o con problemas en su rendimiento escolar, es trabajar con estudiantes que tienen necesidades especiales; en el plantel, como se ha señalado, no existen este tipo de alumnos.

Gráfico N° 5: Evaluación de los docentes por los padres de familia



Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle (2013)

Si bien, toda la información registrada por los padres de familia, da un promedio global de 81,4% pero, en las valoraciones parciales de los cuatro aspectos considerados en la encuesta, se nota una debilidad marcada en lo que se refiere a la relación docente-estudiante.

Resulta preocupante, para los padres de familia, lo que tiene que ver con atención a estudiantes que tienen necesidades individuales, ellos consideran a este sector a quienes no asimilan con rapidez las enseñanzas, las explicaciones del maestro/a, cuando en realidad, estas personas se caracterizan por tener capacidades diferentes asunto que requiere una atención diferenciada por parte de los docentes.

Es evidente que, desde la perspectiva de los padres de familia, se requiere un mejoramiento en muchos aspectos en cuanto al trabajo de los maestros y maestras; saben que la ley de educación los ampara y están atentos a estas situaciones.

Observación de la clase del docente por parte del maestrante

Tabla N° 25: Actividades iniciales

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
Presenta el plan de clase al observador.	10	12
Inicia su clase puntualmente.	21	1
Revisa las tareas enviadas a la casa	20	2
Da a conocer los objetivos de la clase a los estudiantes.	12	10
Presenta el tema de clase a los estudiantes.	18	4
Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	20	2
Total respuestas	101	31
Puntaje total.	126,25	0,00
Puntaje promedio.	5,74	0,00

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Las actividades iniciales por parte del docente cuando son las adecuadas, generan la motivación en los estudiantes predisponiéndolos hacia el aprendizaje y la construcción del conocimiento, esto es lo que se puede visualizar en esta información..

Tabla N° 26: Proceso de enseñanza aprendizaje

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	22	0
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones.	14	8
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).	17	5
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.	22	0
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	21	1
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	22	0
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	22	0
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	20	2

9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	20	2
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	22	0
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	17	5
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	18	4
13. Envía tareas	8	2
Total respuestas	245	29
Puntaje total.	306	0
Puntaje promedio.	13,92	0,00

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

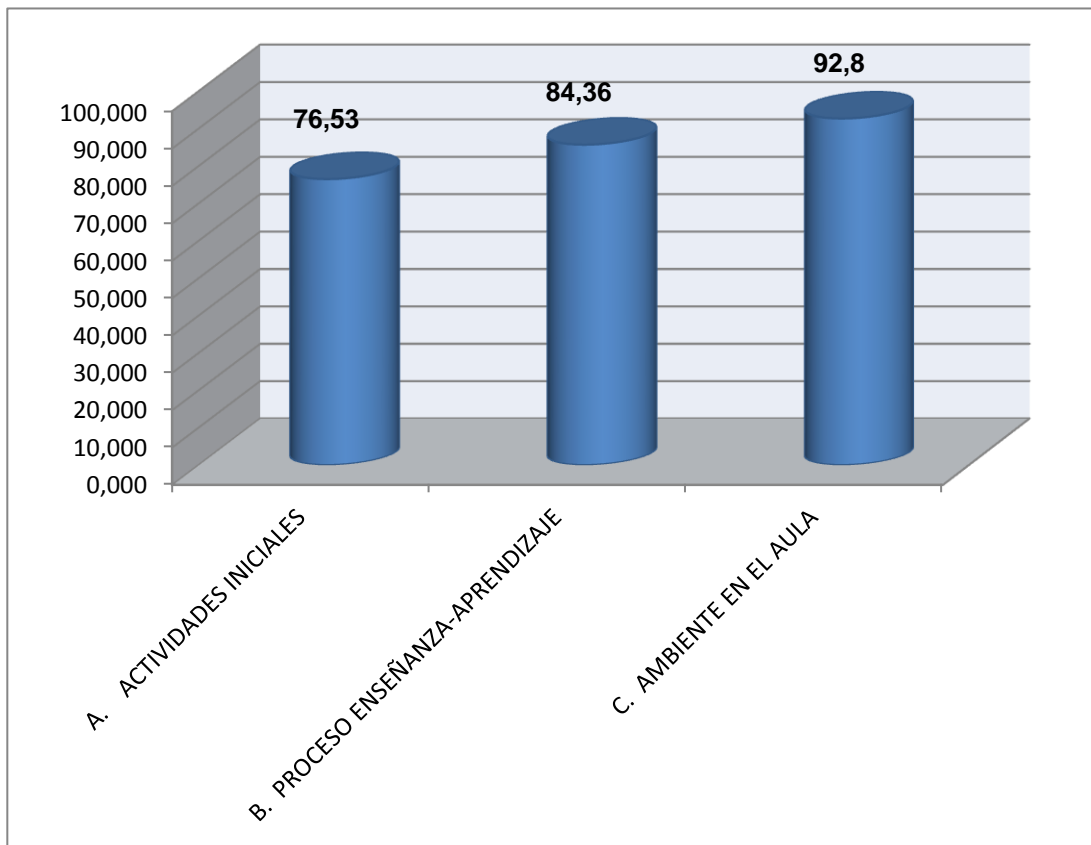
El porcentaje obtenido en cuanto al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje evidencian algunas debilidades que deben preocupar a los directivos puesto que tienen ser mejoradas por medio de la actualización pedagógica a través de seminarios y grupos cooperativos de aprendizaje.

Tabla N° 27: Ambiente en el aula

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	19	3
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.	21	1
3. Valora la participación de los estudiantes.	22	0
4. Mantiene la disciplina en el aula.	18	4
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	22	0
Total respuestas	102	8
Puntaje total.	127,5	10,0
Puntaje promedio.	5,80	0
PUNTAJE GENERAL	25,45	0,00

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

El clima en el aula es un factor incidente en el desarrollo de los procesos tanto de aprendizaje por parte del estudiante como de la enseñanza que es exclusividad del docente; si bien el puntaje es un tanto favorable, es necesario mejorar en ciertas prácticas que, de una u otra forma, están incidiendo en el desenvolvimiento óptimo del trabajo educativo en el aula.

Gráfico 6. Resultados de la observación de la clase

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle (2013)

Esta información se relaciona con lo expresado por los estudiantes en cuanto al manejo de las habilidades pedagógicas y didácticas cuya incidencia es fundamental para la adquisición de aprendizajes.

Hay debilidades en los docentes que requieren una reorientación en el manejo de estrategias metodológicas puesto que si bien, se obtiene un porcentaje global del 84,8%, ubicando al trabajo de la clase como excelente, hay dimensiones que requieren ser reforzadas y actualizadas.

Se debe mejorar, por ejemplo, en las actividades iniciales que comprende una diversidad de actividades de preparación del grupo de estudiantes para el aprendizaje, que implica un diagnóstico de prerrequisitos para iniciar el aprendizaje, es un aprovechar la experiencia para vincularlo con la vida y convertir los aprendizajes en significativos.

Otro aspecto a fortalecer es el proceso mismo de la lección que implica, a su vez, la activación de una metodología de índole participativa, crítica y reflexiva que promueve el descubrimiento y la construcción de los aprendizajes por los mismos estudiantes; de la misma manera, se tiene que promover el uso de las TIC en el aula.

3.2. Resultados de la evaluación del desempeño profesional directivo

Autoevaluación del directivo

Tabla N° 28: Competencias gerenciales

1. ASPECTOS A CONSIDERAR 14,65	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asisto puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.2. Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,058	0	0	0	1	0,058	0,058
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.6. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175

1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.26. Lidero el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.29. Superviso con el Consejo Técnico la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233

lectivo.								
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0	1	0	0,000
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0	1	0	0,000
1.51. Realizo arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	0	1	0	0,000
1.52. Determino la ejecución de los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0	1	0	0,000
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0	1	0	0,000

1.54. Controló adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0	1	0	0,000
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
1.56. Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0	0	1	0	0,000
1.57. Coordino con el Presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.59. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	0	1	0	0,000
1.61. Elaboro con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
TOTAL							11,769	11,303

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Como gerente, el directivo, se ubica en el nivel de eficiente puesto que cumple con lo determinado por la ley de educación y su reglamento y más disposiciones ministeriales, en cuanto a su función en todas las instancias operativas, toma de decisiones y más acciones administrativas; su autoestima está en buen nivel y la tarea de coordinación y comunicación funcionan adecuadamente.

Tabla N° 29: Competencias pedagógicas

2. ASPECTOS A CONSIDERAR	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3,26								
2.1. Organizo la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.4. Observo las clases del personal docente, una vez al trimestre.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
2.6. Solicito a los docentes, que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje, al inicio del año escolar.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
TOTAL							2,972	2,972

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

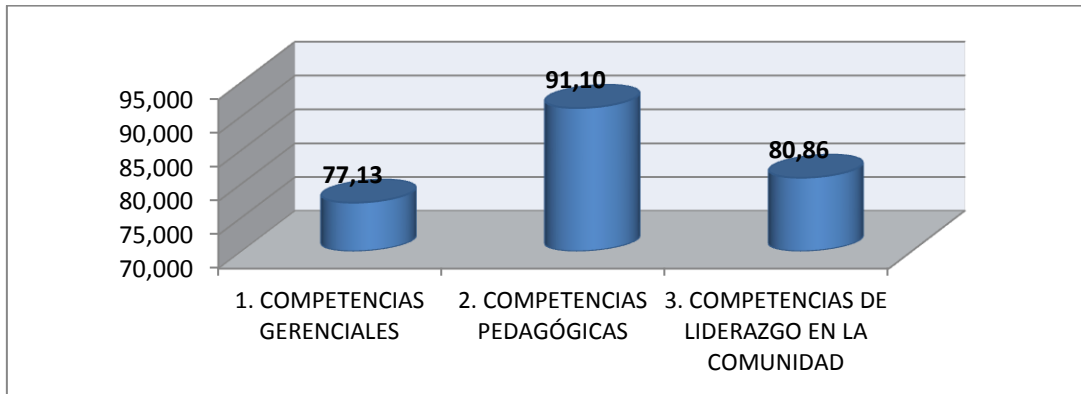
De acuerdo a la ley de educación, el rector, no es quien lidera la parte pedagógica y académica, su misión es fundamentalmente administrativa; sin embargo, es conveniente su involucramiento en este ámbito porque, de esta manera, comprenderá y dimensionará los procesos pedagógicos que se van cumpliendo de acuerdo a la oferta educativa institucional expresada en el Proyecto Educativo Institucional.

Tabla N° 30: Competencias de liderazgo en la comunidad

3. ASPECTOS A CONSIDERAR 2,09						TOTAL	PRO MEDIO
	1	2	3	4	5		
3.1. Mantengo comunicación con la comunidad educativa	0	0	0	0,175	0	1	0,175
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en la institución.	0	0	0	0,175	0	1	0,175
3.3. Mantengo buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	0,233	1	0,233
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,175	0	1	0,175
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,175	0	1	0,175
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0,175	0	1	0,175
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0,233	1	0,233
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones públicas y privadas.	0	0	0	0,175	0	1	0,175
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0,175	0	1	0,175
TOTAL							1,691
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNT							15,966

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

En el contexto social donde está ubicada una institución, un directivo se convierte en un verdadero agente de cambio y así se demuestra en esta información expresada por el propio encuestado.

Gráfico N° 7: Autoevaluación del directivo

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle (2013)

Si bien, desde su punto de vista, su nivel de desempeño directivo es excelente, se puede visualizar, debilidades en algunos indicadores de los tres aspectos considerados en la encuesta como son las competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo; un gerente como es el rector tiene que actuar diplomáticamente, con tino y prudencia tanto para tomar decisiones como para resolver conflictos, estableciendo; alianzas y convenios de cooperación interinstitucional, fundamentales para el éxito.

Evaluación al rector por el Consejo Ejecutivo

Tabla N° 31: Competencias gerenciales

1. ASPECTOS A CONSIDERAR 14,59	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.6. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,59	0,197
1.7. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.8. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236

1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.26. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.28. Superviso la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo Directivo o Técnico, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236

1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.35. Lidera el Consejo Ejecutivo/técnico	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236

1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.61. Elabora con el Consejo Directivo o Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
TOTAL							43,424	14,473

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Quienes integran el consejo ejecutivo indican que el rol del rector es el ideal, ya que cumple con lo establecido en la ley y actúa de acuerdo a lo que aspira la institución; es opinión generalizada de que el directivo realiza una muy buena labor porque desarrolla acciones que promueven el buen desenvolvimiento de la institución educativa.

Tabla N° 32: Competencias pedagógicas

2. ASPECTOS A CONSIDERAR 3,29	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236

TOTAL							9,794	3,264

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Esta información tiene relación con lo expresado por el directivo quién evidenció debilidad en este aspecto; los miembros del consejo ejecutivo, tienen opiniones muy divididas, sin embargo, indican que el rector no está desarrollando un apoyo eficiente en lo que respecta al plano pedagógico.

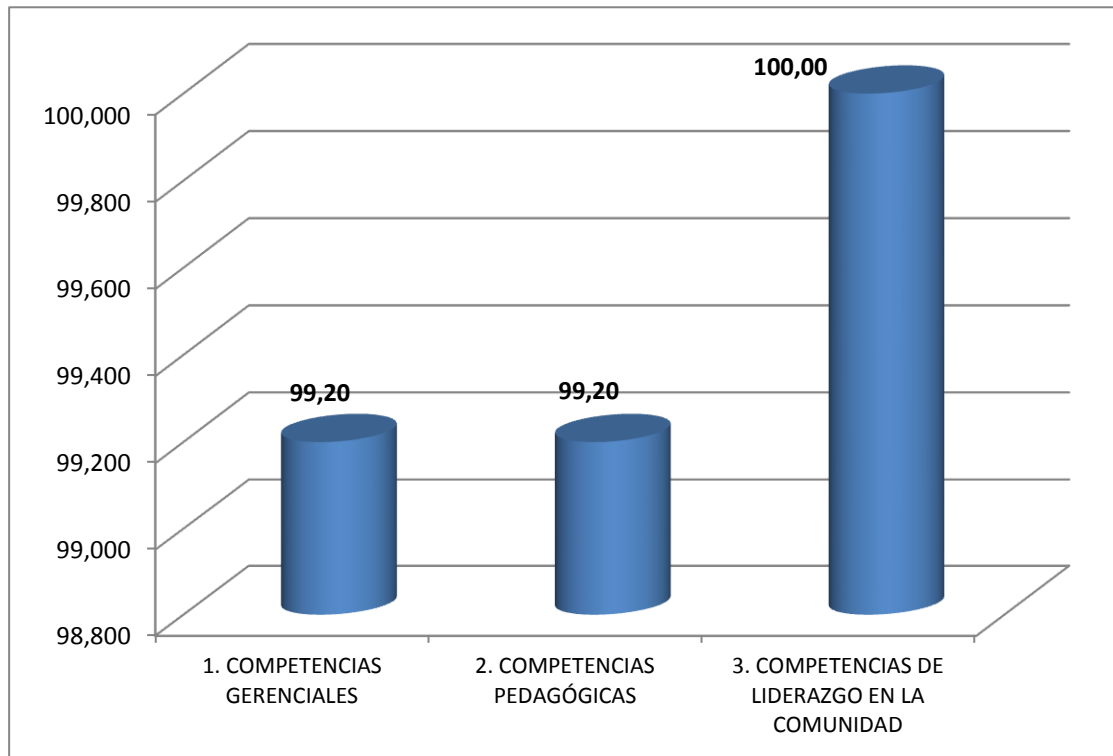
Tabla N° 33: Competencias de liderazgo en la comunidad

3. ASPECTOS A CONSIDERAR 2,12	VALORACIÓN					TO TAL	VALORA CIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
TOTAL							6,372	2,120

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

La presencia del rector en la comunidad es trascendente, mantiene una vinculación con el barrio en el cual está ubicada la institución; su misma misión como religioso brinda la posibilidad de ejercer un liderazgo basado en el ejemplo, la solidaridad y el trabajo comunitario; en suma, lidera y delega, promueve una tarea y acción proactiva que contagia e invita a participar.

Gráfico N° 8: Evaluación al directivo por el Consejo Ejecutivo



Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle (2013)

El Consejo Ejecutivo es la máxima instancia de decisión en los establecimientos educativos del país, en su responsabilidad está la definición de los procesos que ayudarán a cumplir con la oferta educativa.

La información emitida por los miembros de este poder institucional señala que el desempeño del rector (directivo) se ubica en el nivel de eficiente, tanto en los ámbitos gerencial, pedagógica como de liderazgo.

Esta información contradice, en cierta manera, a lo expuesto por el mismo directivo que demuestra poseer falencias en las competencias gerenciales y de liderazgo con la comunidad.

Puede que en esta apreciación haya prevalecido el “quedar bien” con la autoridad, porque, de acuerdo a la ley y reglamento de educación, en sus manos está todo el poder para sancionar y tomar decisiones de índole disciplinaria.

Pero también puede ser el hecho de que no están totalmente enterados de las actividades que realiza la primera autoridad de la institución, que posiblemente la comunicación que se maneja al interior del plantel no es el adecuado ni eficiente como sugiere los manuales de gestión y de comunicación.

Evaluación del Rector por parte del Consejo Estudiantil

Tabla N° 34: Competencias gerenciales

1. ASPECTOS A CONSIDERAR	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
10								
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	1,072	2,86	6	3,932	0,655
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,179	0,714	0	0,715	6	1,608	0,268
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	4,29	6	4,29	0,715
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0,536	3,575	6	4,111	0,685
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	1,072	2,86	6	3,932	0,655
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	1,608	2,145	6	3,753	0,626
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	1,608	2,145	6	3,753	0,626
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0,714	1,608	0,715	6	3,037	0,506
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0,714	1,072	1,43	6	3,216	0,536
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0,179	0,714	0,536	1,43	6	2,859	0,477
1.11. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	2,144	1,43	6	3,574	0,596
1.12. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	2,68	0,715	6	3,395	0,566
1.13. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	2,68	0,715	6	3,395	0,566
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0,357	1,072	2,145	6	3,574	0,596
TOTAL							48,429	8,073

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Un gran porcentaje de estudiantes, tiene la percepción de que el rector cumple con su rol de manera eficiente y está atento a cualquier situación que afecte a la institución; la participación que genera con su actuación también es un punto favorable a su gestión como directivo, aunque también se puede visualizar la delegación que realiza hacia otras personas para que lo representen en la toma de decisiones.

Tabla N° 35: Competencias pedagógicas

2. ASPECTOS A CONSIDERAR 3,57	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	2,68	0,715	6	3,395	0,566
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0	0,357	1,072	2,145	6	3,574	0,596
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	1,608	2,145	6	3,753	0,626
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0,358	0,357	0,536	1,43	6	2,681	0,447
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0,357	1,608	0,715	6	2,68	0,447
TOTAL							16,083	2,682

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

De acuerdo a la información emitida por los estudiantes con respecto al tema pedagógico, la presencia del rector en este ámbito es relativamente normal y de acuerdo a las exigencias que la situación exige.

Tabla N° 36: Competencias de liderazgo en la comunidad

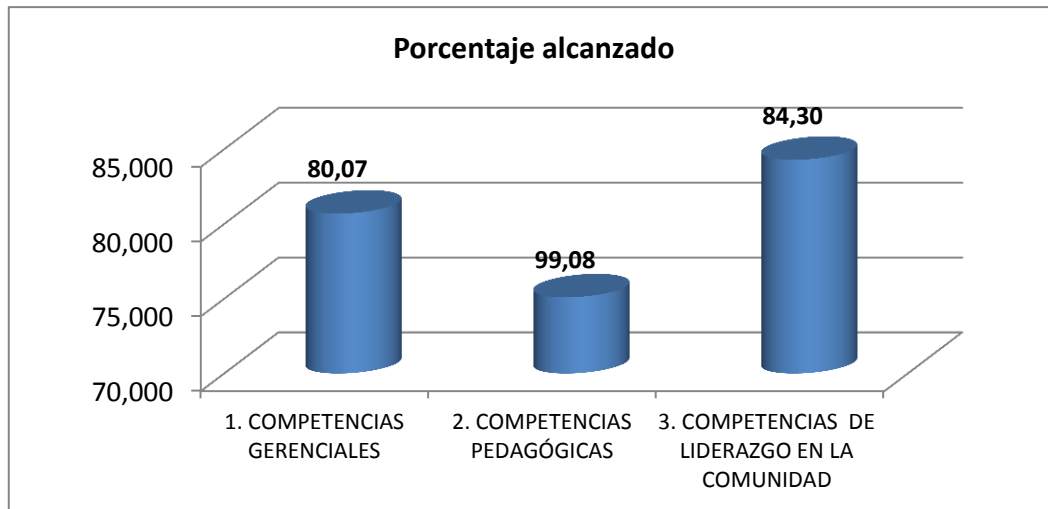
3. ASPECTOS A CONSIDERAR 6,43	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,536	3,575	6	4,111	0,685
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0,357	0,536	2,86	6	3,753	0,626
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0,357	0,536	2,86	6	3,753	0,626
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos	0	0	0	1,608	2,145	6	3,753	0,626
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	2,68	0,715	6	3,395	0,566
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0,357	2,68	0	6	3,037	0,506
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,357	0,536	2,86	6	3,753	0,626

3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0,357	2,144	0,715	6	3,216	0,536
3.9. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	1,608	2,145	6	3,753	0,626
TOTAL							32,524	5,423
	PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS							16,178

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

La presencia del rector en la institución, según los estudiantes, es la que corresponde a una autoridad ya que es la persona llamada a dirigir, organizar, decidir y está atenta a cualquier circunstancia que afecte al normal desarrollo de las actividades cotidianas.

Gráfico N° 9: Evaluación al directivo por el Consejo Estudiantil



Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle (2013)

El consejo estudiantil, considera que la gestión del rector es excelente ya que su porcentaje global es de 87,81%; esta valoración emitida por el consejo estudiantil, es coincidente con lo expresado por el propio directivo en lo que respecta a ligeras debilidades en cuanto a sus competencias como lo es en el ámbito pedagógico en la que su tarea es monitorear la tarea académica que realizan los docentes y para ello tiene que basarse en los informes de los directores de área y del mismo vicerrector.

Visualizan también una debilidad en el liderazgo que ejerce con los actores de la comunidad educativa, especialmente de los padres de familia que son el apoyo fundamental de la institución para la realización de diferentes actividades de índole cultura, deportiva y social.

Evaluación del directivo por el comité central de padres de familia

Tabla N° 37: Competencias gerenciales

1. ASPECTOS A CONSIDERAR 12,1	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0,784	0,527	3	1,311	0,437
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0,784	0,527	3	1,311	0,437
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,392	1,054	3	1,446	0,482
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,392	1,054	3	1,446	0,482
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0	0,392	1,054	3	1,446	0,482
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0,392	1,054	3	1,446	0,482
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0,392	1,054	3	1,446	0,482
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria al tesorero del Comité Central P de F	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527

1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,784	0,527	3	1,311	0,437
1.17. Coordina con el Presidente de Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,392	1,054	3	1,446	0,482
1.19. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,392	1,054	3	1,446	0,482
1.20- Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,784	0,527	3	1,311	0,437
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
TOTAL							34,338	11,446

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Para los padres el desenvolvimiento del rector, como gerente, es acertado; cumple y hace cumplir todo lo estipulado en la ley de educación y más disposiciones emanadas desde la Dirección y el Ministerio de Educación; ven en la actuación del directivo eficiencia para garantizar una labor responsable por parte de los docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo.

Tabla N° 38: Competencias pedagógicas

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS 3,16	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0,784	0,527	3	1,311	0,437
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527

institución.								
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
2.6. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
TOTAL							9,216	3,072

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Para los padres de familia, en lo que respecta al ámbito pedagógico, el rector está laborando de manera eficiente; un indicador al respecto, es el cumplimiento que exige a los docentes en cuanto a sus labores pedagógicas en el aula.

Tabla N° 39: Competencias de liderazgo en la comunidad

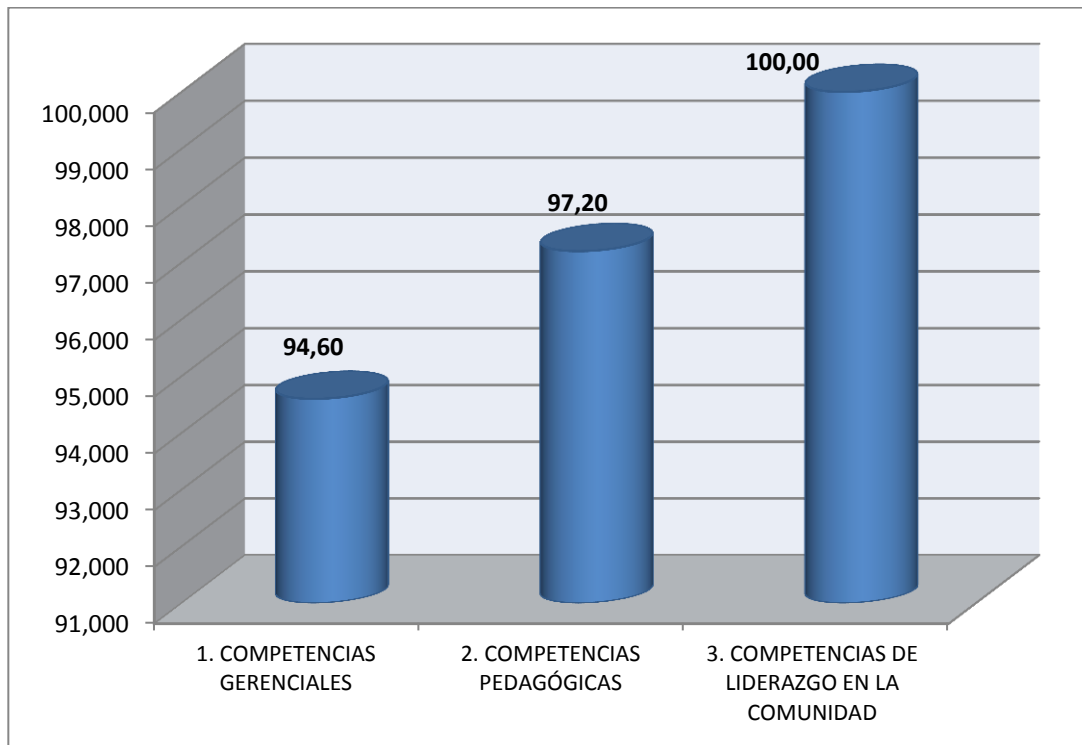
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD 4,74	VALORACIÓN				TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	PROMEDIO	
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,392	1,054	3	1,446	0,482
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527

3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	1,581	3	1,581	0,527
TOTAL							15,675	4,740
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNT								19,258

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Su relación con la comunidad, desde la óptica de los padres de familia es la correcta y la que colabora a que todo se lleve de la mejor manera.

Gráfico N° 10: Evaluación del directivo por el Comité Central de padres de familia



Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle (2013)

De acuerdo a lo señalado por el comité central de los padres de familia, el rector de la institución está desempeñando una función muy eficiente ya que su promedio global cerca del 97% que lo ubica en un nivel de excelencia; esta percepción, coincide con lo expresado por el consejo ejecutivo, pero es importante reflexionar que los padres de familia y representantes, no están en el día a día de la vida institucional y que debido a sus ocupaciones, van cuando se les convoca y muchas de las decisiones institucionales no se las toman con su participación lo que hacen los padres de familia, en definitiva y en la mayoría de las actividades programadas por el plantel es, solamente dar su apoyo.

Evaluación del rector por el supervisor de educación

Tabla N° 40: Competencias gerenciales

1. ASPECTOS A CONSIDERAR 14,45	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112

1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

de servicios.								
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.45. Promueve la innovación pedagógica	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.51. Realiza arquezos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución, con el apoyo del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
TOTAL							11,979	11,979

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

En opinión del supervisor de educación, que visita el plantel de vez en cuando, el rol gerencial del directivo, es acertado; según su percepción, hay pocas cuestiones en las que debe mejorar pero, por lo general, el rector cumple a cabalidad con su misión.

Tabla N° 41: Competencias pedagógicas

2. ASPECTOS A CONSIDERAR	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3,11								
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223

2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.3. Organiza con el Consejo ejecutivo la planificación didáctica.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.6. Solicita a los docentes, que los objetivos de aprendizaje se den a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal docente y administrativo	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
TOTAL							2,618	2,618

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

A criterio del supervisor, el directivo está realizando un buen trabajo en coordinación con las instancias académicas que por ley deben funcionar en la institución esto es, jefes de área, juntas de curso, dirigentes de curso, coordinadores de comisiones; su presencia, de acuerdo a la información, está garantizando una labor eficiente tanto en la enseñanza como en el aprendizaje.

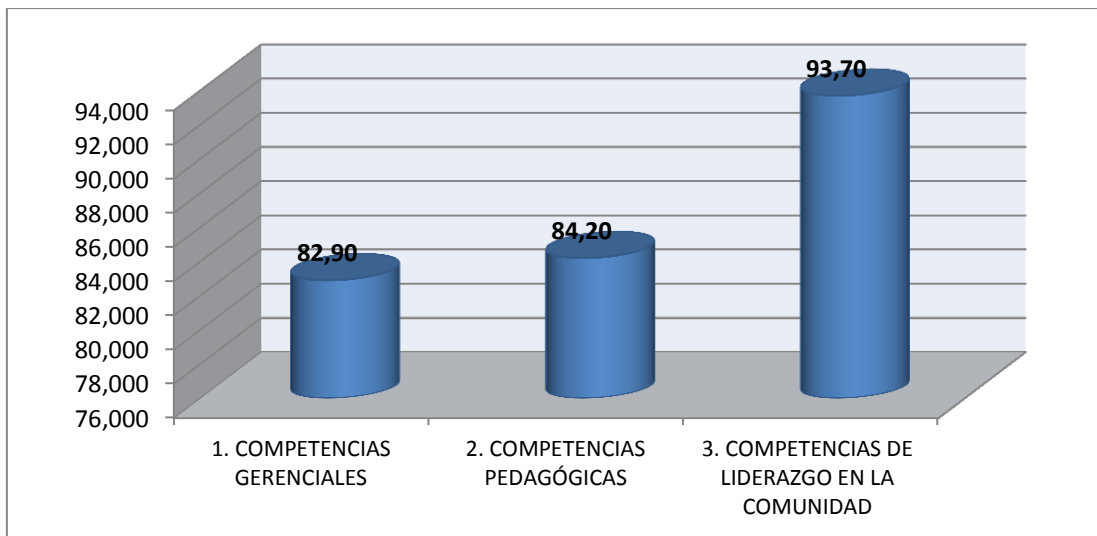
Tabla N° 42: Competencias de liderazgo en la comunidad

3. ASPECTOS A CONSIDERAR	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2,44								
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112

3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y organizaciones públicas y privadas.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales- educativas.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.11. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
TOTAL							2,286	2,286
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								16,883

Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle

Gráfico N° 11: Evaluación al directivo por el Supervisor de Educación



Fuente: Directivo de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle (2013)

En la evaluación del directivo por parte del Supervisor de Educación, se obtiene un resultado general de 86, 93% que equivale a excelente; estos resultados y porcentajes en la información sistematizada expresa una visión de la acción directiva desde la óptica de un agente externo a la institución cuya presencia es de vez en cuando; para tener certeza de la acción directiva, se tiene que compartir la vida institucional cotidianamente y, el supervisor, por su rol, no puede hacerlo.

3.3. Discusión de los resultados

La calidad y, particularmente, la calidad de la educación, en una institución educativa, de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación del Ecuador, constituye la suma de los resultados que se puedan dar en cuanto al desempeño profesional de los docentes y directivos, infraestructura e implementación y, en especial, desempeño de los estudiantes que se reflejan en los logros de aprendizaje; si uno de estos ámbitos evidencia debilidad, ello incide en la calidad.

En la presente investigación, uno de los supuestos, señala: “El actual **desempeño profesional docente** en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene la característica de **deficiente**, en función de los estándares de calidad”.

“Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo; en tal sentido, son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad” (Ministerio de Educación, 2012, p.5).

El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua; por otro lado, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas públicas en pro de la mejora de la calidad del sistema educativo.

En este contexto nacional se llevó a cabo la investigación y la evaluación al desempeño profesional tanto del docente como del directivo en la unidad educativa Hermano Miguel de la Salle.

De esta forma, la información recopilada y sistematizada sobre los docentes, dieron como resultado un **promedio global de 83, 73%** equivalente a **excelente**, lo que lleva a considerar que todo marcha bien con respecto a sus labores de enseñanza; sin embargo, en los puntajes parciales obtenidos por la muestra de la población participante en la investigación, el puntaje preocupante proviene de los estudiantes, que en definitiva son los beneficiarios directos del trabajo de los maestros y maestras.

Los datos emitidos por los jóvenes que se educan en este plantel, expresan y reflejan lo que viven diariamente en las aulas, de esta manera, las habilidades pedagógicas y didácticas, las habilidades de sociabilidad pedagógica, la atención a estudiantes con necesidades individuales y la relación con los estudiantes marcan porcentajes del cincuenta por ciento que constituyen una debilidad y contradice lo señalado por los mismos docentes, su directivo y los padres de familia.

La valoración otorgada por los estudiantes invita a pensar que el nivel de efectividad en cuanto al proceso de enseñanza y aprendizaje no es el ideal; que las acciones pedagógicas y didácticas no están siendo desarrolladas con el suficiente grado de calidad de acuerdo a lo que el Ministerio de Educación (2012) ha determinado como estándares de desempeño docente que son descripciones de lo que debe hacer un profesor competente; es decir, de las prácticas pedagógicas que tienen relación directa con cuatro dimensiones:

DIMENSIONES	ESTÁNDARES
1. Dominio disciplinar y curricular cuyos estándares son:	<ul style="list-style-type: none"> • El docente conoce, comprende y tiene dominio del área del saber que enseña, las teorías e investigaciones educativas y su didáctica. • El docente conoce el currículo nacional. • El docente domina la lengua con la que enseña
2. Gestión del Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • El docente planifica para el proceso de enseñanza – aprendizaje. • El docente implementa procesos de enseñanza-aprendizaje en un clima que promueve la participación y el debate. • El docente evalúa, retroalimenta e informa acerca de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes.
3. Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber. • El docente participa, de forma colaborativa, en la construcción de una comunidad de aprendizaje. • El docente reflexiona antes, durante y después de su labor sobre el impacto de su gestión en el aprendizaje de sus estudiantes
4. Compromiso Ético	<ul style="list-style-type: none"> • El docente tiene altas expectativas respecto del aprendizaje de todos los estudiantes. • El docente promueve valores y garantiza el ejercicio permanente de los derechos humanos en el marco del Buen Vivir. • El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad

Es evidente que, de acuerdo a estos estándares la debilidad radica en la gestión del aprendizaje puesto que se debe mejorar en cuanto al manejo de la didáctica en el aula, en el manejo de las estrategias metodológicas para el desarrollo del proceso de la enseñanza con lo que los estudiantes podrán disponer de las herramientas indispensables para la adquisición de aprendizajes significativos y productivos.

Por otro lado, no se debe olvidar que un maestro/a a más de ser un profesional de la educación es también un ser humano y por lo tanto debe ser “buena persona” enmarcando su accionar en el mandato constitucional del Buen Vivir; en este caso, los maestros y maestras, al parecer, tampoco mantienen un buen nivel de relaciones interpersonales con

los jóvenes porque el porcentaje en este sentido es poco más del 50 por ciento que afecta directamente a la dimensión del compromiso ético.

Finalmente, hay que señalar que, de acuerdo a las directrices de la investigación, es el promedio global es el que marca el rango de eficiencia y al ser éste de **83, 73%**, equivalente a excelente, por lo que **se rechaza el supuesto de “deficiente” en el desempeño docente** de los maestros y maestras de la unidad educativa Hermano Miguel de la Salle.

En lo que respecta al rector (directivo), al igual que en el caso de los docentes, la investigación planteó el supuesto de que: “El actual **desempeño profesional directivo** en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene la característica de **deficiente**, en función de los estándares de calidad”; se tomó como referente los estándares de desempeño determinados para los directivos por el Ministerio de Educación (2012) y que están relacionados con cuatro dimensiones:

DIMENSIONES	ESTÁNDARES
1. Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • El directivo promueve la creación y el cumplimiento del P E I y de planes de mejora. • El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible y genera altas expectativas en la comunidad educativa. • El directivo desarrolla procesos de autoevaluación institucional.
2. Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • El directivo gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos. • El directivo garantiza que los planes educativos y programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar. • El directivo organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico – pedagógico de los docentes.
3. Gestión del Talento Humano y Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • El directivo establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal. • El directivo planifica y gestiona la obtención y distribución de recursos. • El directivo enmarca su gestión en el cumplimiento de la normativa legal. • El directivo demuestra en su gestión una sólida formación profesional.
4. Clima Organizacional y Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • El directivo propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir. • El directivo fortalece lazos con la comunidad, para generar compromisos sustentados en el marco del Buen Vivir.

En los puntajes obtenidos al evaluar al rector por los actores de la comunidad educativa, se puede notar breves debilidades en las competencias gerenciales que tiene que ver con las actividades propias de quién administra, de quien lidera una institución; en esta misión de

gerenciar se destacan acciones de planificación, control, seguimiento, mediación, resolución de conflictos y decisiones relacionadas con cada una de las instancias, secciones y comisiones con las cuales se operativizan las actividades de la institución educativa.

Para la casi totalidad de los docentes, estudiantes y padres de familia, la tarea desplegada por el rector no tiene inconvenientes, está en los niveles ideales de eficiencia y eficacia; es indudable que al ser la máxima autoridad del plantel, este directivo tiene una imagen de más respeto, a quien no se lo puede contradecir y se debe obedecer sin dilación y, a la brevedad posible.

El rector de la institución investigada obtiene, en el global, una puntuación de 89,76% equivalente a **excelente**; es decir, está cumpliendo con los estándares determinados, para su función, por el Ministerio de Educación; de esta forma, de acuerdo a la información registrada, su tarea como administrador, es eficiente, demostrándose, de esta manera que, quién lidera una institución, determina el éxito o fracaso de un servicio, en este caso de tipo educativo.

En definitiva, la **hipótesis de deficiente** planteada al **desempeño profesional directivo**, en la investigación, **debe ser descartada** en el caso del rector de la unidad educativa Hermano Miguel de la Salle debido a que su gestión, es considerada excelente por los actores de la comunidad educativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La información emitida por los diferentes actores de la unidad educativa investigada, luego de ser tabulada y sistematizada, permitió establecer las siguientes **conclusiones**:

1. La investigación y recopilación bibliográfica realizada a varias fuentes, no solamente facilitó la elaboración del marco teórico sobre la evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos y su relación con la calidad sino que permitió, desarrollar un análisis e interpretación objetiva de toda la información obtenida en la investigación de campo.
2. La evaluación al desempeño profesional docente de la institución que labora en la educación básica y bachillerato, determinó una contradicción entre lo que expresan los docentes de sí mismos y de sus compañeros, con lo que señalan los estudiantes y los padres de familia, quienes identifican debilidades preocupantes en las relaciones interpersonales y el manejo de las habilidades pedagógicas didácticas para desarrollar el proceso de la enseñanza; en este caso, se evidencia que no hay cumplimiento de los estándares de calidad educativa.
3. La evaluación al desempeño profesional del rector de la institución no refleja inconvenientes en el cumplimiento de su función; en opinión de los encuestados, su misión se cumple de acuerdo a los estándares de calidad educativa difundidos por el Ministerio de Educación.
4. Los puntajes obtenidos en la evaluación tanto a docentes como a directivos los ubican en la categoría de excelentes lo que determina descartar la hipótesis, en esta institución educativa, que el desempeño docente y directivo es “deficiente”.
5. Si bien se descarta la hipótesis planteada por la investigación, es evidente la debilidad detectada en los docentes, particularmente por los estudiantes, en lo que se refiere al manejo de las relaciones interpersonales y las habilidades pedagógicas-didácticas.

En base a las conclusiones señaladas se puede proponer las siguientes **recomendaciones**:

1. Aprovechar las horas complementarias que, por ley, los docentes tienen que cumplir, para estudiar y analizar temas relacionados con la calidad de la educación y el desempeño profesional de docentes y directivos así como su relación con los estándares de calidad educativa difundidos por el Ministerio de Educación.
2. Disminuir el nivel de percepción negativa que tienen estudiantes y los padres de familia con respecto al dominio y manejo de las relaciones interpersonales y habilidades pedagógicas de los docentes, mediante la organización de ferias y casas abiertas para demostrar logros de aprendizaje en base a proyectos educativos realizados por los estudiantes en diferentes áreas de estudio.
3. Fortalecer el desempeño profesional del rector de la institución por medio de la toma de decisiones compartidas y en base a la consulta a los diferentes actores de la comunidad educativa: estudiantes, docentes y padres de familia.
4. Los directivos de la institución deberán crear estímulos con miras a que, el nivel de eficiencia evidenciado en el desempeño de los docentes, se optimice permanentemente, en concordancia con los estándares de calidad educativa, para lo cual, se debe establecer políticas institucionales de formación y capacitación con su respectivo programa de seguimiento, acompañamiento y evaluación, que imprescindiblemente, deben constar en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
5. Es importante que el Consejo Ejecutivo de la institución, tome en consideración la propuesta de mejoramiento educativo, incluida en este trabajo, como una alternativa de solución a la debilidad detectada por los estudiantes en lo que respecta, especialmente, con el manejo de las habilidades pedagógicas y didácticas.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

5.1. Título

Curso de capacitación en estrategia metodológica para mejorar las habilidades pedagógicas y didácticas de los docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle de la ciudad de Cuenca.

5.2. Introducción

Cada institución educativa, si aspira a llegar a la excelencia, tiene que activar, en cotidianidad del aula y el establecimiento educativo, procesos de evaluación interna y externa que posibiliten visualizar resultados favorables pero, al mismo tiempo, también debilidades en la gestión de aula e institucional lideradas por directivos y particularmente por los docentes que, por una u otra razón, no son evidenciados a primera vista.

Esta propuesta surge, precisamente, luego de sistematizar una información relacionada con el trabajo de los docentes y, específicamente, en lo expresado por los estudiantes encuestados cuando se refieren al manejo de las habilidades pedagógicas-didácticas de sus maestras y maestros que son fundamentales al momento de generar aprendizajes.

Esta información de los estudiantes invita a pensar que el nivel de efectividad en cuanto al proceso de enseñanza y aprendizaje no es el ideal; que las acciones pedagógicas y didácticas no están siendo desarrolladas con el suficiente grado de calidad de acuerdo a lo que el Ministerio de Educación ha determinado como estándares de desempeño docente.

Antes este contexto, los directivos de la institución, deben tomar en consideración la propuesta de mejoramiento educativo que presenta este trabajo, con miras a optimizar la tarea de los docentes y como una alternativa de solución a la debilidad detectada por los estudiantes.

5.3. Justificación

El desempeño docente en el aula no es sencillo, está supeditado, por un lado, a una planificación que se vincule con los lineamientos curriculares emitidos por el Ministerio de Educación y por otro, plasmar en hechos y en resultados, lo planificado.

Conseguir logros de aprendizaje es la tarea complicada porque implica, por parte del docente, llevar a la práctica la teoría, es decir lo planificado por lo que habrá que poner en juego, una diversidad de habilidades para enseñar de tal forma que el estudiante, idealmente, construya sus propios aprendizajes de tipo significativo y productivo.

Una debilidad frecuente de los docentes que laboran, particularmente en la básica superior y el bachillerato constituye el manejo de la pedagogía y la didáctica, uno porque no están formados para ser profesores puesto que al tener el perfil de arquitecto, ingeniero, abogado,

médico, economista, si bien les permite dominar los contenidos teóricos pero no la manera de compartirlos, de ahí los resultados y logros de aprendizaje, en los últimos tiempos, de acuerdo a las pruebas nacionales SER (2012), se hayan ubicado, en escalas valorativas de regular y deficiente que, de hecho, son preocupantes no solo para el Ministerio de Educación sino para el país en general.

En el caso de la institución investigada, desde la opinión de los estudiantes (tabla N° 17), se ha podido detectar una falencia en los docentes con respecto al manejo de las habilidades pedagógicas y didácticas; ello no quiere decir que están haciendo erradamente su trabajo, sino que es necesario mejorar, buscar constantemente nuevas propuestas y alternativas de trabajo en el aula, y esa acción tiene que ser, una práctica permanente del docente quien debe tener una actitud positiva y mentalidad abierta para con su responsabilidad y trascendencia en la misión de formar a sus estudiantes.

De esta manera se estará preparado a los estudiantes, particularmente del tercer año de bachillerato, para las exigentes pruebas que tienen que ser superadas para optar por un cupo en las universidades del país; consecuentemente, el manejo de las habilidades didácticas y pedagógicas deben ser participativas y enfocadas a desarrollar el pensamiento.

5.4. Objetivos

General:

Capacitar a los docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle en habilidades pedagógicas y didácticas.

Específicos:

- Socializar los resultados de la investigación en cuanto al manejo de las habilidades pedagógicas-didácticas que promueven el desarrollo del pensamiento en los estudiantes.
- Practicar la aplicación de la metodología de los seis sombreros diseñada por Edward De Bono.
- Determinar actividades de seguimiento y acompañamiento que refuercen la puesta en práctica de la propuesta

5.5. Metodología

La propuesta se desarrollará en la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle, ubicado en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2014 – 2015.

Será implementada en toda la unidad educativa, de tal manera que, todos los maestros y maestras, que laboran en la misma, asistirán a la socialización y capacitación de la propuesta; en consecuencia, la población objetivo son:

- Directivos (rector, vicerrector, inspector general)
- Docentes de aula que trabajan en los diferentes subniveles de la educación general básica y el bachillerato

La capacitación a los directivos y docentes será mediante talleres los mismos que estarán basados en el ciclo del aprendizaje que es un modelo metodológico propuesto por (Kolb, 2000) quién lleva a la práctica la teoría de Piaget, especialmente cuando hace hincapié en que, las personas necesitan aprender a través de experiencias concretas.

El ciclo del aprendizaje desarrolla una secuencia de actividades que se inician con una etapa exploratoria de experiencias, la que conlleva a la reflexión crítica de los casos y hechos; a continuación, se prosigue con actividades que facilitan el desarrollo conceptual del tema a partir de las experiencias recogidas durante la fase exploratoria; luego, se desarrollan actividades para aplicar y evaluar la comprensión e interiorización de lo tratado en la fase de conceptualización.

Es indudable que, lo que se pretende con esta propuesta, es mejorar las habilidades pedagógicas y didácticas de los docentes en el proceso de enseñanza y de aprendizaje, mediante la socialización de la fundamentación y la práctica de la metodología de los seis sombreros cuyo autor es Edward De Bono.

5.6. Sustento teórico

La metodología de los seis sombreros desarrollada por Edward De Bono (De Bono, 2008), implica un sistema de trabajo para desarrollar el pensamiento lateral, el cual desafía a las personas a despegarse de su pensamiento habitual; es una herramienta de comunicación utilizada en todo el mundo para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectiva; con este método se promueve el pensar de manera más acertada.

La idea de los sombreros pretende crear una imagen con la que se pueda visualizar más fácilmente la racionalización y la secuencia que ayude a poner orden; se trata de introducir intencionalidad en la práctica de pensamiento, que unida a la acción, haga posible el que convierta una idea en realidad.

Este método, según De Bono (2008),

Promueve que las personas desarrollen más de una solución para un determinado problema entendiendo el problema como un desafío; para lograr esto, será necesario separar el ego del desempeño, pues todos pueden ser capaces de realizar una buena exploración sin necesidad de herir sus egos, aunque para ello primero deben animarse a pensar de otro forma y a utilizar los sombreros.

El autor, indica igualmente que,

Generalmente, todo el mundo puede contribuir debajo de cualquier sombrero, aunque en un principio la mayoría se vea reacia a modificar sus patrones de pensamiento y a animarse a aceptar los contrarios; lo clave radica en que hay que entender que cada sombrero es una dirección de pensamiento, antes que una etiqueta fija para pensar, lo cual significa que los sombreros se utilizan proactivamente antes que reactivamente (De Bono, 2008).

La aplicación de la metodología de los seis sombreros es muy sencillo, solo hay que tener mucha imaginación de acuerdo al color del sombrero que se lo pone; este hecho implica que los participantes admiten un juego de rol mental; de esta forma, de acuerdo con los lineamientos del autor:

Con el SOMBRERO BLANCO, el participante, mantiene una mirada imparcial a los datos y a la información: "los hechos son los hechos"; busca la pureza de los acontecimientos, le apasiona la capacidad de cuantificar, tabular y en general toda la información que sea neutral y objetiva; no se hace interpretaciones ni se dan opiniones; funciona distinguiendo dos niveles de relación: sobre hechos verificados y probados versus hechos que se parecen verdaderos pero que todavía no han sido verificados.

Con el SOMBRERO ROJO, se tiene la capacidad de darle legitimidad a los sentimientos, a los presentimientos y a la intuición, sin que se tenga suficientes razones para justificarlo; sabido es que, en las personas, priman las emociones, los sentimientos, los presentimientos, la intuición, las sensaciones; este sombrero ayuda y facilita el poder explorar los sentimientos de los demás; en este rol se aprende que los sentimientos no se deben, nunca, justificar porque no están atados a ninguna lógica.

Con el SOMBRERO NEGRO, las personas se vuelven críticas y capaces de explicar racionalmente del porqué algo puede ir mal; los individuos, de esta manera, pueden, de forma reiterada, señalar todo aquello que está mal y son capaces de explicar los motivos por lo que algo no puede funcionar; la persona, tiende a confrontar cualquier idea con la experiencia pasada y busca, siempre, su proyección en el futuro.

Con el SOMBRERO AMARILLO, la persona es la viva expresión del optimismo, practica la lógica positiva y la búsqueda de beneficios; por tanto, el individuo piensa y actúa siempre en positivo, con espíritu constructivo y con un claro sentido de la oportunidad; siempre está en el intento objetivo de poner elementos positivos, con argumentos fundados, todas las ideas; va desde los aspectos lógicos prácticos hasta los sueños, visiones y esperanzas; en

definitiva, son constructivos y generadores de proyectos, así como se ocupan constantemente de que las cosas ocurran.

Con el SOMBRERO VERDE, no desaprovecha la oportunidad para expresar nuevos conceptos, ideas, posibilidades, percepciones, al tiempo que utiliza siempre un pensamiento creativo; este sombrero encarna la creatividad, el movimiento y la provocación; la persona estará en permanente búsqueda de alternativas en aspectos fundamentales puesto que se tiene la necesidad vital de ir más allá de lo conocido, de lo obvio y de lo satisfactorio. Su paradigma es avanzar (siempre movimiento) a partir de una idea y mediante la exploración encontrar nuevas alternativas en las que la provocación es lo que importa.

Con el SOMBRERO AZUL, se adopta el rol de controlar y gestionar el proceso del pensamiento; asume el rol de moderador, de conductor, es la persona es capaz de organizar el pensamiento mismo; el individuo es lo que se propone ser al mismo tiempo que se invita al uso de los otros sombreros; con este sombrero se pueden definir los temas a los que debe dirigirse el pensamiento y se determinan las tareas de pensamiento que se van a desarrollar (De Bono, 2008).

El pensamiento lateral, según De Bono (2008), trata de proporcionar métodos más adecuados para cambiar de esquemas verticales de pensar porque, algunas veces, la capacidad de juicio que tiene cada persona le impide descubrir nuevas maneras de ver las cosas al desechar lo que juzga una mala idea pero cuya movilidad le puede dirigir hacia nuevos esquemas.

La aplicación de la metodología de los seis sombreros, puede seguir estos pasos:

1. *Preparación*: se elabora con diversos materiales o se adquiere seis sombreros de colores que representan las seis direcciones del pensamiento que se debe utilizar a la hora de enfrentarse a un problema; son seis sombreros que cada uno de los participantes o grupo puede ponerse y quitarse para indicar el tipo de pensamiento que está utilizando, teniendo siempre en cuenta que la acción de ponerse y quitarse el sombrero es lo esencial; se establecen las reglas del ejercicio, si es posible se anotan en un cartel; se buscan posibles temas-problemas que los participantes acordarán abordar.
2. *Desarrollo*: una vez que se determina el tema-problema, se organizan grupos de trabajo; por sorteo un participante deberá tomar el sombrero azul con la finalidad de dirigir el ejercicio; el trabajo se iniciará con una acción extendida por parte del sombrero blanco, para que todos los participantes se pongan en "la misma página" creando una visión compartida del tema-problema a tratar mediante información detallada y si, el caso amerita, exponer estadísticas y datos numéricos; después, cada sombrero, es usado sólo por unos pocos minutos, excepto el sombrero rojo, que está limitado a treinta segundos para asegurarse de que la reacción es realmente instintiva, más que una forma de juicio, este intervalo se cree que tiene un impacto positivo en el proceso de pensamiento, esto asegura que los grupos piensen juntos de manera enfocada, lo que

también asegura que focalizan sus esfuerzos en los elementos más importantes de la materia a tratar, de todos modos, ello también tiene el potencial de crear conflicto si no se modera bien, porque la gente puede sentirse confundida y recelosa de participar; para evitar esto es importante recalcar que el contenido de las intervenciones deberá estar siempre de acuerdo al significado del sombrero que utiliza y al tema que se dilucida; las intervenciones deben ser breves y consistentes por lo que, cada participante debe preparar mentalmente su intervención de tal manera que ésta tenga una introducción, desarrollo y conclusión; cualquier participante podría sugerir a quién tiene el sombrero azul para que él autorice el cambio de sombrero, según la lógica que tome el proceso deliberativo (De Bono, 2008).

Esta metodología da la oportunidad de utilizar varias vías de acercamiento al proceso de pensamiento en torno a la materia, tema o contenido a tratar y desarrollarse puesto que se visualiza desde una variedad de ángulos, sirviendo esto a los intereses y necesidades de todos los estudiantes.

Los sombreros pensantes son útiles para cada estudiante porque ilustran la necesidad que tienen los individuos para visualizar, desde ángulos variados, un determinado problema o tema; también ayuda a reconocer deficiencias en el modo en el que la persona se acerca al problema con miras a buscar alternativas de solución.

El método de los seis sombreros puede ser usado en secuencia para, primero explorar el problema desde diferentes puntos de vista y, después desarrollar un cuerpo de soluciones para finalmente seleccionar, de estas propuestas y criterios, una solución a través del análisis crítico.

Se refuerza estas bases teóricas observando un video en el cual se puede ver la aplicación de la metodología propuesta por Edward De Bono; en el video, los estudiantes plantean el análisis de un tema-problema en clase: *los estudiantes hablan cuando la profesora habla*.

El video se inicia con la intervención de un estudiante que tiene puesto, sobre su cabeza, el sombrero blanco, quién informa:

- Los estudiantes hablan cuando la profesora está hablando; hay ruido por todo el salón de clases, otros estudiantes están distraídos y no pueden oír a la profesora; esta anomalía da como resultado que los estudiantes no saben qué hay que hacer una vez que se han dado las instrucciones; que muchos estudiantes fallan al momento de realizar el trabajo; que, al no entenderse las indicaciones debido a falta de conocimiento, se dedican a otras actividades ajenas al tema.

El estudiante que lleva puesto el sombrero rojo plantea que:

- La profesora se siente ofendida; los estudiantes se sienten frustrados porque no pueden escuchar directrices; los que hablan disfrutan bromeando y siendo escuchados; esto da como resultado que ninguno cumple con la tarea sugerida por la maestra.

Por su parte, el estudiante que tiene puesto el sombrero negro, señala:

- Se malgasta el tiempo; el aprendizaje se ve comprometido; los que hablan sienten que sus compañeros no los respetan y no quieren oír lo que están diciendo; hay recelo de hablar porque de todo se hace una burla.

A su vez, el estudiante que utiliza el sombrero amarillo, expone:

- Todo el mundo es capaz de decir lo que hay en su mente, puede ser divertido y no sólo los que se creen “pilas” tienen que hablar; uno no tiene que esperar, ni tener recelo para compartir sus ideas, hay que sacarse de la cabeza que los demás se están burlando puesto que así se corre el riesgo de olvidar información y no poder expresar una opinión que puede ser valiosa.

Quien tiene el sombrero verde, por su parte dice:

- La profesora debería prestar más atención al tiempo que gasta hablando; podría promover y animar la participación de más estudiantes aparte de los que se consideran “pilas”; los compañeros deberían resistir el impulso de decir lo que sea que esté en sus cabezas pensando acerca de la pertinencia de lo que dirán con respecto al tema que se está tratando; se debería pensar en otros modos de comunicación aparte de hablar en clase; los estudiantes deberían ser capaces de desarrollar y compartir sus ideas como resultado de su creatividad.

La persona con el sombrero azul, señala:

- La profesora tiene que aprender a reajustar el tiempo que pasa hablando durante la clase y tiene que reconocer que algunos compañeros necesitan tiempo antes de responder; es importante que se dé tiempo a estos estudiantes para computar soluciones con lo que se promoverá una participación más amplia, incrementándose el aprendizaje; algunos estudiantes deben darse cuenta que sus conversaciones y comentarios en grupo hacen que quién está interviniendo se sienta no apreciada y faltada al respeto, es decir, sus comentarios están obstaculizando el aprendizaje de otros individuos; quienes no atienden o se dedican a otras actividades deberán darse cuenta de que, al hacerlo, demuestran falta de autodisciplina y respeto hacia los demás.

5. 7. Actividades

En el siguiente cuadro se expone una síntesis de las actividades a realizarse para la implementación de la propuesta:

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA
Socializar los resultados de la investigación en cuanto al manejo de las habilidades pedagógicas-didácticas que promueven el desarrollo del pensamiento en los estudiantes.	Desarrollo del taller de socialización de resultados de la investigación y la propuesta con la participación de directivos y docentes.	Autora de la propuesta Consejo Ejecutivo Personal docente	Primera semana de octubre
Practicar la aplicación de la metodología de los seis sombreros.	Elaboración de materiales de apoyo para la realización del taller. Ejecución del taller de capacitación con la participación de directivos y docentes.	Autora de la propuesta Consejo Ejecutivo Personal docente	Tercera semana de octubre
Determinar actividades de seguimiento y acompañamiento que refuercen la puesta en práctica de la propuesta.	Convocatoria a una reunión de docentes y directivos a fin de concertar un programa de seguimiento y acompañamiento en la implementación de la propuesta.	Autora de la propuesta Consejo Ejecutivo Personal docente	De enero a mayo en forma mensual

El desarrollo del taller tanto de socialización como de capacitación a los directivos docentes tendrá como base el ciclo del aprendizaje que es un modelo metodológico propuesto por (Kolb, 2000; Kolb, 2000) quién lleva a la práctica la teoría de Piaget, especialmente cuando hace hincapié en que las personas necesitan aprender a través de experiencias concretas.

El ciclo del aprendizaje desarrolla una secuencia de actividades que se inician con una etapa exploratoria de experiencias, la que conlleva a la reflexión crítica de los casos y hechos; a continuación, se prosigue con actividades que facilitan el desarrollo conceptual a partir de las experiencias recogidas durante la exploración; luego, se desarrollan actividades para aplicar y evaluar la comprensión de esos conceptos.

5.7.1. Taller de socialización

Experiencia:

Luego de la presentación y exposición de motivos del taller, se entregará a cada participante una hoja de papel en blanco, de forma cuadrada y, en forma verbal, se darán las siguientes indicaciones: ruego solamente escuchar lo que se va a explicar, luego de haber escuchado lo que se debe hacer, se procederá a realizar la tarea.

¡Atención!...Se doblará la hoja por una de sus diagonales, asegurar este doblado con las yemas de los dedos, luego, rasgar el papel siguiendo la línea del doblado, resultan dos triángulos grandes.

Tomar uno de triángulos grandes, doblarlo por la mitad, asegurar el doblado y rasgar; resultan, luego del rasgado, dos triángulos medianos.

Con el otro triángulo grande, doblarlo por la mitad, señalar el doblado pero no lo rasguen, luego, abra el doblado y la punta del triángulo llevarlo hasta su base, entonces, haga un doblado, asegure este doblado y rasgue el mismo, resulta un triángulo mediano y un trapecio.

Al trapecio lo debe dividir por la mitad, resultan dos trapecios pequeños.

Con uno de los trapecios pequeños, doblar su punta de tal manera que se forme un cuadrado y un triángulo pequeño, rasgar por el doblado para obtener las dos figuras.

Con la otra mitad del trapecio, realizar un doblado, procurando que se forme un paralelogramo y un triángulo pequeño, rasgar por lo doblado; tendrá dos figuras más.

De esta forma, Ud. dispondrá de siete piezas que constituyen un rompecabezas.

Por favor, ahora, que se escuchó todo lo que se debe hacer, realicen la tarea... ¡manos a la obra!

Reflexión:

Una vez que los participantes han realizado el ejercicio, se plantearán las siguientes preguntas: ¿Quiénes tienen las siete piezas? (obviamente ninguno ha podido cumplir con la tarea) ¿cómo se sienten? ¿Qué es lo que sucedió? ¿Por qué no se pudo realizar la tarea en forma completa? ¿Dónde está el problema?...

Esta ronda de preguntas y respuestas posibilitará determinar que lo escuchado difícilmente ayuda al aprendizaje, que por lo general lo que se escucha se olvida con rapidez y la retención de la información es mínima.

¿Creen ustedes que esto ocurre en el aula con los estudiantes?

Conceptualización:

Una vez que se ha reflexionado sobre el ejercicio realizado se entrega otra hoja, en blanco, de forma cuadrada a todos los participantes y se hacen los dobleces conjuntamente con el facilitador; la situación, en cuanto al resultado, es diferente ya que todos los participantes obtienen las siete piezas de un rompecabezas denominado tangram.

Posteriormente, se hace referencia a que el trabajo docente, de acuerdo a una investigación realizada es excelente y, mediante el proyector, se muestran diapositivas en las que se visualizan gráficos con esta información; se explica que, sin embargo, también es importante considerar lo que señalan los estudiantes, para lo cual se proyectan los gráficos en los cuales se evidencian debilidades en cuanto al manejo de las habilidades pedagógicas didácticas (tabla N° 17) particularmente en cuanto se refiere a promover destrezas como: analizar, sintetizar, observar, descubrir, reflexionar.

Se hace hincapié en qué, cada persona, tiene un estilo para aprender, por lo que es importante descubrir esta fortaleza; se entregará a cada participante el test de estilos de aprendizaje.

Luego de registrada la información se procederá a su tabulación e interpretación haciendo hincapié en que lo ideal es potencializar los cuatro estilos: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

Se hará énfasis en que, al potencializar estos cuatro estilos de aprendizaje, será posible desarrollar el pensamiento lógico, crítico y creativo de los estudiantes lo que facilitará, en la práctica, alcanzar y conseguir aprendizajes significativos y productivos, tal como es la aspiración del Ministerio de Educación, tanto en la Actualización y Fortalecimiento Curricular como en el Bachillerato General Unificado.

Aplicación:

Se formará con los participantes grupos de trabajo y se solicitará que en una matriz, anoten actividades mediante las cuales se puedan potencializar los estilos de aprendizaje propuesto por Kolb; se socializará los trabajos y se unificarán criterios. Finalmente se expondrá que existe una propuesta para trabajar en el aula; brevemente se indicará que la misma está basada en la teoría de Edward De Bono y que su fundamentación y aplicación se socializará en el siguiente taller.

5.7.2. Taller de capacitación

Experiencia:

Luego del saludo y presentación, se proyectará el video *el puente*; se detendrá la proyección, en diferentes secuencias, con la finalidad de promover la inferencia de posibles acciones por parte de los participantes cuyos criterios serán contrastados con lo que sucede, realmente, en el video.

Reflexión:

¿Es posible que lo observado en el video pueda suceder con las personas? ¿pueden dar ejemplos? ¿a qué afecta lo que sucede en el video? ¿qué utilizaron los animales pequeños para solucionar el problema? ¿saben utilizar estas herramientas las personas? ¿por qué? ¿es posible que las personas modifiquen su forma de pensar? ¿cómo? Dar ejemplos.

Conceptualización:

Explicación de que los estudiantes, de acuerdo a la información recopilada en la investigación, se ubican en niveles académicos altos debido a la asimilación exitosa de conocimientos y de información científica pero que, no obstante, son débiles en pensar rápidamente y de manera lateral ante una dificultad o un problema; ante esta situación se propone, el estudio, análisis y práctica de la metodología de los seis sombreros ideada por Edward De Bono.

Aplicación:

Luego de estudiar las bases teóricas de la metodología, los participantes se organizan en seis grupos; por sorteo cada grupo adquiere un sombrero.

Cada grupo repasa el rol que le toca asumir y, posteriormente, mediante lluvia de ideas, se plantean temas-problemas institucionales o de aula que, luego de un consenso, se abordará y analizará mediante la metodología de los seis sombreros.

El plenaria se compartirá el trabajo realizado.

5.8. Localización y cobertura espacial

La propuesta se desarrollará en la Unidad Educativa Hermano Miguel de la Salle, ubicado en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2014 – 2015

5.9. Población objetivo

La propuesta será implementada en toda la unidad educativa, de tal manera que, todos los maestros y maestras, que laboran en la misma, asistirán a la socialización y capacitación de la propuesta; en consecuencia, la población objetivo son:

- Directivos (rector, vicerrector, inspector general)

- Docentes de aula que trabajan en los diferentes subniveles de la educación general básica y el bachillerato

5.10. Sostenibilidad de la propuesta

Debido a la predisposición y el compromiso de las autoridades y docentes de la unidad educativa, se garantiza la factibilidad requerida para la implementación de la propuesta.

Los recursos que harán posible la ejecución de esta propuesta son:

- Talento humano: personal directivo, docentes de la unidad educativa.
- Materiales: copias de varios documentos, folleto de técnicas participativas.
- Técnicos: proyector, computadora, impresora, Cd
- Institucionales: Unidad Educativa San José de la Salle.

5.11. Presupuesto

Los ingresos y egresos que demandarán la implementación de la propuesta se detallan en los siguientes cuadros:

Ingresos:

INGRESO POR CONCEPTO DE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
Fondos de la Unidad Educativa	1	219,20	219,20
TOTAL GENERAL			219,20

Egresos:

EGRESO POR CONCEPTO DE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
Folleto de técnicas participativas	60	1,00	100,00
Esferográficos, lápices, borradores	60	0,30	18,00
Marcadores tiza líquida	6	0,80	4,80
500 hojas papel bond A4	2	4,50	9,00

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, P. (2006). *Evaluación de la eficiencia docente*. Santiago de Chile: Imprenta Universidad Católica de Valparaíso.
- Arancibia, V. (2009). *Características de los profesores efectivos y su impacto en el rendimiento escolar*. Bogotá: Editorial Bacatá.
- Artavia, V. (2009). *Manual de técnicas participativas para la estimulación de las Capacidades del ser en la formación profesional*. San José: Imprenta del Instituto Nacional de Aprendizaje.
- Crespo, C. (2007). *Administración y Calidad educativa en las redes escolares*. Riobamba: Editorial Fundación Comunidec.
- Casassus, J. (2007). *Claves para una Educación de Calidad*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.
- Chininin, V. (2011). *Evaluación de la Calidad del desempeño profesional docente y directivo en los centros de educación básica y bachillerato del Ecuador, 2011*. Guía Didáctica. Loja: Editorial UTPL.
- Conesa. (2008). *Compendio de métodos y técnicas para la formación y el aprendizaje en contexto el escolar*. Cuenca: Editorial don Bosco.
- De Bono, E. (2013). *El pensamiento lateral: manual de la creatividad*. Madrid: Paidós Ibérica.
- De Bono, E. (2008). *Seis sombreros para pensar*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Deming, E. (2006). *Calidad, Productividad y Competitividad*. México: Editorial Trillas, décima quinta edición.
- Edwards, J. (2008). *La Administración Educativa en Chile*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Eloa, N. (2007). *Enseñanza y evaluación*. Buenos Aires: Editorial Fernández.

- Goleman, D. (2007). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Guayaquil: Editorial Pedro y Pablo.
- Hanks, C. (2007). *Rol directivo en las instituciones educativas*. Sucre: Editorial Nuevo Mundo.
- Hernández, J. (2008). *Estrategias educativas para el aprendizaje activo*. Quito: Gráficas Universal.
- Kolb, D. (2000). *Aprendizaje experiencial: la experiencia como fuente de aprendizaje y de desarrollo*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Laevers, F. (2008). *La práctica experiencia en la educación básica*. Cuenca: Imprenta Ingráfica.
- Lafourcade, P. (2009). *Calidad de la Educación*. Lima: Editora Centeno.
- Melhado, S. (2005). *Liderazgo Transformacional*. Sao Paulo: Fundación Paulo Freire.
- Ministerio de Educación (2007). *Plan Decenal para la Educación*. Quito: Editorial Mineduc.
- Ministerio de Educación (2008). *Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas (SER)*. Quito: Editorial Mineduc.
- Ministerio de Educación (2010). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Editorial Mineduc.
- Ministerio de Educación (2012). *Estándares de la calidad educativa*. Quito: Editorial Mineduc.
- Ministerio de la Política. (2008). *Constitución Política del Ecuador, Cuadernos de Educación para la Democracia*. Quito: Editorial Amazonas.
- Raimondo, M. (2006). *Quintilipi: Guía de formación docente*. Quito: Nina Comunicacio
- Promebaz. (2008). *Un aula abierta a la vida*. Cuenca: AH/editorial.

Valdés, H. (2007). *Concepciones teóricas acerca de un sistema para evaluar la calidad de la educación en la enseñanza*. La Habana: Casa Editora Abril.

LINKOGRAFÍA:

Chamorro, D. (2010). *Evaluación de la calidad de las instituciones educativas*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/>

Fundación Instituto de Ciencias del Hombre. (2006). *La Calidad Educativa. El concepto multidimensional de calidad*. Recuperado de <http://www.oposicionesprofesores.com/>.

Medrano, H. (2006). *Desempeño profesional de docentes del siglo XXI*. Recuperado de <http://www.chubut.edu.ar/>

Meoño, J. (2008). *Competencias del profesor y las demandas de la época*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

CENTRO REGIONAL CUENCA



Loja, noviembre de 2012

Hno. Felipe Borbor

Rector- de la Unidad Educativa. Hno. Miguel de la Salle de Cuenca.

En su despacho.

De mi consideración:

La Universidad Técnica Particular de Loja, viene trabajando en varias líneas de Investigación en el ámbito de la Educación, en cooperación interinstitucional con varias Universidades e instituciones relacionadas con aspectos sociales, Además, es interés de nuestra institución en la formación superior, aportar al proceso de investigaciones nacionales que respondan a la necesidad imperiosa de que en el Ecuador se realicen estudios con un alto nivel de impacto en el desarrollo educativo y socio-económico.

Por ello, me permito dar a conocer que en el ámbito de la investigación, en particular en el Posgrado de Pedagogía, se ha planificado el proyecto de Investigación Nacional, cuyo tema versa en : ***EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE Y DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y BACHILLERATO DEL ECUADOR, DURANTE EL AÑO 2012-2013.***

Por lo expuesto, solicito a usted Hno. Rector muy comedidamente, autorice a: Rosa Inés Andrade Japón Maestrante del postgrado en pedagogía de la Universidad Técnica Particular de Loja, realice dicha investigación en la institución que usted acertadamente dirige.

Es importante indicar, que la UTPL se encuentra apoyando el trabajo de nuestros maestrantes y la labor que desplegarán en esta investigación, puesto que los datos levantados serán utilizados con fines netamente académicos e investigativos, guardando así la identidad de las personas e instituciones participantes. Una vez que se tenga los resultados analizados, se entregará el debido reporte a su Institución.

Segura de contar con la favorable atención al presente, sin otro particular, me suscribo de usted, expresándolo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Carmen Sánchez L.
Dra. Carmen Sánchez L.

COORDINADORA ACADÉMICA DE LA MAESTRIA EN PEDAGOGIA



UNIDAD EDUCATIVA HERMANO MIGUEL

De La Salle

El suscrito, H. Rector de la Unidad Educativa Particular Hermano Miguel-
De La Salle,

CERTIFICA:

Que la Lic. **ROSA INÉS ANDRADE JAPÓN**, realizó encuestas a los Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de los 8^{vos}, 9^{nos} y 10^{mos} Años de Educación Básica y 1^{ros}, 2^{dos} y 3^{ros} de Bachillerato de este establecimiento, en la última semana del mes de noviembre, sobre Evaluación de la calidad del desempeño profesional Docente y Directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador durante el año 2012-2013. Es cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Cuenca, diciembre 17 de 2012

H. Felipe Borbor Benítez
RECTOR



Ru. Solano y Luis Moreno Mora
Telfs: 2810-349 - 2814-184 - 2814-185 - 2881-235
Apartado Postal: 123 - Cuenca - Ecuador

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:				
NOMBRE DEL DOCENTE:				
OBJETIVO				
Reflexionar sobre el desempeño profesional con el fin de mejorar la práctica docente en el aula.				
INSTRUCCIONES				
a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.				
b. Utilice la siguiente tabla de valoración				
TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto					
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.					
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.					
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.					
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.					
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.					
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes.					

2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Preparo las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que enfrentarán en la vida diaria.					
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.					
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.					
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio					
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.					
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.					
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.					
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.					
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes.					
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.					
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.					
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados.					
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.					
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.					
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.					
2.16. Recalco los puntos claves de los temas tratados en la clase.					
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.					
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.					
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.					
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.					

2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.					
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.					
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.					
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:					
2.24.1. Analizar					
2.24.2. Sintetizar					
2.24.3. Reflexionar.					
2.24.4. Observar.					
2.24.5. Descubrir.					
2.24.5. Exponer en grupo.					
2.24.6. Argumentar.					
2.24.7. Conceptualizar.					
2.24.8. Redactar con claridad.					
2.24.10. Escribir correctamente.					
2.24.11. Leer comprensivamente.					
2.24.12. Escuchar.					
2.24.13. Respetar.					
2.24.14. Consensuar.					
2.24.15. Socializar.					
2.24.16. Concluir.					
2.24.17. Generalizar.					
2.24.18. Preservar.					

3. DESARROLLO EMOCIONAL	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Disfruto al dictar mis clases.					
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.					
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.					
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.					
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.					
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.					
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario.					
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.					
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.					
3.10. Me preocupo por que mi apariencia personal sea la mejor.					
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.					

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.					
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.					
4.3. Envío tareas extra al casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.					
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes					
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.					
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.					
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.					
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.					
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos					
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre el avance académico y personal del estudiante.					

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.					
5.2. Respeto y cumpla las normas académicas e institucionales.					
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.					
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.					
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.					
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.					
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.					
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.					
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.					
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.					

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad.					
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.					
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.					
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.					
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.					
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.					
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.					
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.					
6.9. Me gusta participar de las decisiones del Consejo Directivo o Técnico que impliquen un trabajo comunitario.					

7. CLIMA DE TRABAJO	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.					
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.					
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.					
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.					
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.					
7.6. Cumplo los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.					
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.					
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.					
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

Instrumento para la coevaluación de los docentes

NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

OBJETIVO

Reflexionar sobre el desempeño profesional a partir del conocimiento de un compañero, con el fin de mejorar las prácticas docentes en el aula.

INSTRUCCIONES

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Utilice la siguiente tabla de valoración:

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.					
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.					
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme a la autoridad respectiva.					
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.					
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.					
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.					
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.					
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.					
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.					

1. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.					
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.					
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o. Quimestre.					

2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.					
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.					
3.DISPOSICIÓNALCAMBIOEN EDUCACIÓN	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.					
3.2. Investigan nuevas formas de enseñanza del área que dicta.					
3.3 .Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.					
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.					

4.DESARROLLOEMOCIONAL	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.					
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.					
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.					
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.					
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.					
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.					
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.					
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

Instrumento para la evaluación de los docentes por parte del Rector

NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

OBJETIVO

Reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente con el fin de mejorar la práctica en el aula.

INSTRUCCIONES

- b. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
- c. Utilice la siguiente tabla de valoración:

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.					
6.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.					
1.2. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.					
6.3. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.					
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y lo sabe actualizar con texto de los estudiantes.					
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.					
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.					
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.					

2.ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES En promedio, el <i>docente</i> de su institución:	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Propicia el respecto a las personas con capacidades diferentes.					
2.2 .Propicia la no discriminación a los compañeros.					
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.					
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.					
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.					
2.6. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de es que las, cuadernos o a través de una entrevista personal.					
2.7. Colabora en la organización de tareas extra curriculares cuando el estudiante requiera.					

3.HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS En promedio, el <i>docente</i> de su institución:	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.					
3.2. En marca el plan anual en el proyecto educativo institucional.					
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura con forme solicita la autoridad respectiva.					
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.					
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.					
3.6. Da a conocer a los estudiantes ,al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.					
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.					
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.					
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.					
3.10. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiendo los a problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria.					

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS En promedio, el <i>docente</i> de su institución:	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5

4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.					
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.					
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.					
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.					
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.					

5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD En promedio, el docente de su institución:	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.					
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.					
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.					
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes

NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

OBJETIVOS

Reflexionar sobre el desempeño del docente en el aula con el fin de mejorar el desempeño docente, el aprendizaje de los estudiantes y las relaciones con la comunidad.

INSTRUCCIONES

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Utilice la siguiente tabla de valoración:

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS El docente:	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.					
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.					
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.					
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.					
1.5. Ejemplifica los temas tratados.					
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.					
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.					
1.8. Desarrolla en los estudiantes las siguientes habilidades:					

1.8.1. Analizar.					
1.8.2. Sintetizar.					
1.8.3. Reflexionar.					
1.8.4. Observar.					
1.8.5. Descubrir.					
1.8.6.Redactar con claridad.					
1.8.7.Escribir correctamente.					
1.8.8.Leer comprensivamente.					

2.HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El docente:					
2.1.Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.					
2.2.Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.					
2.3.Recuera a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.					
2.4.Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.					
2.5.Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.					
2.6.Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.					

3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El docente:					
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.					
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.					
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representante a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.					
3.4. Envía tareas extras a la casa.					
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.					
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.					
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de trabajo de la clase.					

4. RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES					
	1	2	3	4	5
El docente:					
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.					
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.					
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.					
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.					
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física.					
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de los padres de familia y/o representantes

NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

OBJETIVO

Reflexionar sobre el desempeño docente con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

INSTRUCCIONES

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Utilice la siguiente tabla de valoración:

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD El docente:	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.					
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.					

2. NORMASYREGLAMENTOS El docente:	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.					
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.					
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.					
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.					

3. SOCIABILIDADPEDAGÓGICA El docente:	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.					
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado Sin agredirle verbal o físicamente.					
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.					
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios De su hijo o representado.					
3.4. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.					
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y /o entrevistas.					

2. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES El docente:	1	2	3	4	5
	4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.				
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un Profesional especializado.					
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.					
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.					
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.					
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

Matriz de evaluación: Observación de clase

NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

¿El docente vive en la unidad?

Sí No

¿Quién aplicó la ficha?

Rector Director Delegado

ASIGNATURA DE LA HORA DE LA CLASE OBSERVADA

Matemática

Lenguaje

Ciencias Naturales

Ciencias Sociales

Historia

Literatura

Biología

Física

Química

Informática

Inglés

Otras(especifique).....

AÑO O CURSO DONDE ENSEÑA EL DOCENTE

Educación Básica

8º EB 9º EB 10º EB

Bachillerato

1o Bach 2o Bach 3o Bach

OBJETIVO

Reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente con el fin de mejorar la práctica en el aula.

INSTRUCCIONES

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Marque con una X el espacio correspondiente.

A. ACTIVIDADES INICIALES

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Presenta el plan de clase al observador.		
2. Inicia su clase puntualmente.		
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.		
4. Da a conocer los objetivos de la clase a los estudiantes.		
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.		
3. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema.		

B. PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.		
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones.		
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).		
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.		
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.		
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.		
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.		
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.		
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.		
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.		
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.		
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.		

13. Envía tareas		
------------------	--	--

C. AMBIENTEENELAULA

CRITERIOSDEEVALUACIÓN El docente:	VALORACIÓN	
	Sí	No
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).		
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.		
3. Valora la participación de los estudiantes.		
4. Mantiene la disciplina en el aula.		
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.		

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

Instrumento para la Autoevaluación del Director o Rector

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

NOMBRE DEL DIRECTOR O RECTOR:

OBJETIVO

Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.

INSTRUCCIONES

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asisto puntualmente a la institución.					
1.2. Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo					
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.6. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios Establecidos.					

1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales Vigentes.					
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.					
1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los Inventarios de los bienes institucionales.					
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.					
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.					
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.					
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia De la comunidad.					
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la Gestión institucional.					
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la Institución.					
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.					
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y Equipamiento del plantel.					
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.					
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores Personales y comunitarias.					
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio					
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más Documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las Actividades del establecimiento.					
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las Normas y reglamentos respectivos.					
1.26. Lidero el Consejo Técnico.					
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual De labores.					
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.29. Superviso con el Consejo Técnico la distribución de trabajo de los Docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.					
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, Para que se respeten los derechos de los estudiantes.					

1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.					
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.					
1.36.Coordino la planificación institucional antes del inicio del año Lectivo.					
1.37.Organizo la planificación del plantel con la participación del Personal docente, administrativo y de servicio.					
1.38.Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las Labores de la institución.					
1.39.Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.					
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.					
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42.Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.43.Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.					
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.					
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.					
1.46.Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.47.Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, Con la participación del Consejo Técnico.					
1.48.Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al Mes.					
1.49.Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto Funcionamiento de la institución.					
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51.Realizo arquezos de caja según lo prevén las normas Correspondientes.					
1.52.Determino la ejecución de los recursos de otras fuentes de Financiamiento, de acuerdo con las necesidades de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.					
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.					
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.55.Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, Registros contables y presupuestarios.					
1.56.Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la institución.					
1.57.Coordino con el Presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.58.Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los Fondos del Comité Central.					

1.59.Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.60.Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los Organismos externos a la institución.					
1.61. Elaboro con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.					
1.62.Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos					
1.63.Actúo a favor del estudiante para defender su integridad Psicológica, física o sexual.					

2.COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Organizo la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.					
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo Curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.					
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación Didáctica.					
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una Vez al trimestre.					
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de Enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.					
2.6. Solicito a los docentes, que den a conocer a los estudiantes los Objetivos de aprendizaje, al inicio del año escolar.					
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.					
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.					
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.					
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.					
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.					
2.12.Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas Especiales.					
2.13.Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes Que lo requieran.					
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.					

3.COMPETENCIASDELIDERAZGOENLACOMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantengo buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres De familia y comunidad.					
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la Comunidad educativa.					
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes Miembros de la comunidad educativa.					
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos Los actores educativos.					
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la Comunidad.					
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.					

¡GRACIASPORSUCOLABORACIÓN!

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

Instrumento para la evaluación del rector por parte del Consejo Ejecutivo

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

NOMBRE DEL RECTOR:

OBJETIVO

Obtener información sobre el desempeño profesional del Director,

INSTRUCCIONES

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se califica.
- b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.					
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y Administrativo.					
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					

1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios Establecidos.					
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales Vigentes.					
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos Respectivos.					
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.					
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.					
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los Inventarios de los bienes institucionales.					
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la Convivencia de la comunidad.					
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la Gestión institucional.					
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la Institución.					
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento Del plantel.					
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.					
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.					
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento Profesional.					
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.					
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los Tiempos previstos.					
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio					
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más Documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las Actividades del establecimiento.					
1.26. Organiza con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal Funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las Normas y reglamentos respectivos.					
1.28. Superviso la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo Técnico, respetando las normas y Reglamentos respectivos.					
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					

1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.					
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.					
1.35. Lidera el Consejo Técnico.					
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año Lectivo.					
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del Personal docente, administrativo y de servicio.					
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las Labores de la institución.					
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.					
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.					
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42. Organiza con el Consejo Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.					
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.					
1.44. Promueve la investigación pedagógica.					
1.45. Promueve la innovación pedagógica.					
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.					
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez Al mes.					
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, Con la participación del Consejo Técnico.					
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto Funcionamiento de la institución.					
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.					
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.					
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la Institución y a los organismos internos de la institución.					
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, Registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.					
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los Organismos externos de la institución.					
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					

1.58.Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los Recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.59.Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los Fondos del Comité Central.					
1.60. Oriento en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.					
1.61. Elabora con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.					
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.					

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1.Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.					
2.2.Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.					
2.3. Organización el Consejo Técnico la revisión de la planificación Didáctica.					
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.					
2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.					
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de Aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.					
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.					
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.					
2.9. Realiza acciones para evitar la renitencia de los estudiantes.					
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.					
2.11.Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.					
2.12.Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para Estudiantes que lo requieran.					
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas Relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.					

3.COMPETENCIASDELIDERAZGOENLACOMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de Familia y comunidad.					
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la Comunidad educativa.					
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.					
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos Los actores educativos.					
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.					
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-cultural y educativas.					

¡GRACIASPORSUCOLABORACIÓN!

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

Instrumento para la Evaluación del rector por parte del Consejo Estudiantil

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

NOMBRE DEL RECTOR:

OBJETIVO

Obtener información sobre el desempeño profesional del rector, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.

INSTRUCCIONES

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios Establecidos.					

1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.6 .Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.					
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.9. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.10. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las Actividades del establecimiento.					
1.11. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los Fondos del Comité Central.					
1.12. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las Labores de la institución.					
1.12 .Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central De Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.					
1.13. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren Información sobre sus hijos.					
1.13. Actúa a favor del estudiante para defender psicológica, física o sexual.					

2.COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una Vez al trimestre.					
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.					
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del Personal que labora en la institución.					
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas Especiales.					
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.					

3.COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN
---	-------------------

	1	2	3	4	5
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de Familia y comunidad.					
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos Los actores educativos.					
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.					
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con Entidadescomunitariasyotrasorganizacionesgubernamentalesyprivadas.					
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-cultural y educativo.					
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.					
3.9. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la Comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.					

:

¡GRACIASPORSUCOLABORACIÓN!

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

Instrumento para la evaluación del rector por parte del comité central de padres de familia

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

NOMBRE DEL RECTOR:

OBJETIVO

Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.

INSTRUCCIONES

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de sugestión a la comunidad educativa.					
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios Establecidos.					

1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y Equipamiento del plantel					
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.7. Apoya los esfuerzo que los estudiantes realizan en sus labores Personales y comunitarias.					
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia En las actividades del establecimiento.					
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.					
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores De la institución.					
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.					
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al Mes, al tesorero del Comité Central de padres de familia .					
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto Funcionamiento de la institución.					
1.17. Coordina con el Presidente de Comité Central de Padres de Familia y Con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutarlos recursos con que Cuenta la institución.					
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos Externos a la institución.					
1.19. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de familia, a los organismos externos a la institución.					
0. Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren Información sobre sus hijos.					
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad Psicológica, física y sexual.					

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los Estudiantes.					
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.					
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que elabora en la institución.					

2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas Especiales.					
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz En la institución educativa.					
2.6. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la Comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.					

3. COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de Familia y comunidad.					
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.					
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes Miembros de la comunidad educativa.					
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos Los actores educativos.					
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.					
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias Y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.					
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-cultural y educativo.					

:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

Instrumento para la Evaluación del rector por parte del Supervisor

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

NOMBRE DEL DIRECTOR:

OBJETIVO

Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.

INSTRUCCIONES

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Frente a cada pregunta marque con una X, en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y Administrativo.					

1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios Establecidos.					
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales Vigentes.					
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o deservicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.					
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos Respectivos.					
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.					
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.					
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la Convivencia de la comunidad.					
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorarla Gestión institucional.					
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la Institución.					
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.					
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento.					
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento Profesional.					
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.					
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los Tiempos previstos.					
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la Asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia En las actividades del establecimiento.					
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.					
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal Funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.28. Supervisa con el Consejo Técnico, la distribución del trabajo de los Docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.					
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.					
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.					

1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos Respectivos.					
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.					
1.35. Lidera el Consejo Técnico.					
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año Lectivo.					
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del Personal docente, administrativo y de servicios.					
1.38. Toma cuenta a los padres de familia en la planificación de las Labores de la institución.					
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.					
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.					
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.					
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual De labores.					
1.44. Promueve la investigación pedagógica.					
1.45. Promueve la innovación pedagógica					
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.					
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.					
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez Al mes.					
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas Correspondientes.					
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.					
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, Con base en la normativa legal.					
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.55. Es responsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, Registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.					
1.56. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos asignados a la Institución, a los organismos internos de la institución.					

1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia Y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos Con los que cuenta la institución.					
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.					

1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.					
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras Fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.					
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos Recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.63. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la Institución.					
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de Otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.					
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad Psicológica, física y sexual.					
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.					
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo Curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.					
2.3. Organiza con el Consejo Técnico la planificación didáctica.					
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.					
2.5. Asesora directamente al personal docente en metodologías de Enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.					
2.6. Solicita a los docentes, que los objetivos de aprendizaje se de a Conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo.					
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.					
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.					
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los Estudiantes.					
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.					

2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del Personal que labora en la institución.					
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas Especiales.					
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para Estudiantes que lo requieran.					
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.					

3.COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.					
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la Comunidad educativa.					
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes Miembros de la comunidad educativa.					
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos Los actores educativos.					
3.7. Vincula las acciones del plan con el desarrollo de la comunidad.					
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias Y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-cultural y educativo.					
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.					
3.11. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la Comunidad, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.					