



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

CONFERENCIA EPÍSCOPAL ECUATORIANA

### **MAESTRIA EN PEDAGOGIA**

“Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo  
en el Colegio Nacional Técnico Las Palmas, cantón Sevilla de  
Oro, provincia del Azuay, durante el año 2011 - 2012”

Tesis de Grado

Autora:

Gómez Vicuña, Isabel Azucena

Directora:

Vivanco Vivanco, María Elizabeth, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

## CERTIFICACIÓN

Magíster

María Elizabeth Vivanco.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado: “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el Colegio Nacional Técnico Las Palmas”, realizado por la profesional en formación: Gómez Vicuña Isabel Azucena; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, agosto de 2012

.....

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Gómez Vicuña Isabel Azucena, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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”.

.....  
Gómez Vicuña Isabel Azucena  
Cédula: 0103316840

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Jorge, quien ha sido el pilar fundamental para poder lograr mi superación, que con su paciencia, buena voluntad, sabiduría y conocimiento, me supo guiar y orientar hasta culminar mis estudios.

A mi hija Verito, por ser mi fuente de inspiración y mi razón de vivir, por su apoyo y comprensión incondicional.

***Isabel***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme sabiduría e iluminar mi camino para terminar mi carrera con éxito.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente.

A los docentes de la Universidad, de la Escuela de Ciencias de la Educación, por sus orientaciones durante el proceso de aprendizaje.

A la Magister Elizabeth Vivanco, Directora de Tesis, por su asesoramiento en el presente trabajo de investigación.

Al Magister Félix Gómez, Rector del Colegio Nacional Técnico Las Palmas, por darme las facilidades y permitir realizar el trabajo de investigación en la institución que dirige.

A los docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Nacional Técnico las Palmas, por su valiosa colaboración y apoyo en este trabajo.

***Isabel***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Contenidos</b>	<b>Páginas</b>
Portada	i
Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Calidad de las instituciones educativas	9
2.1.1. Calidad educativa	9
2.2. Evaluación de la calidad de las instituciones educativas	10
2.2.1. Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas	10
2.3. Estándares de calidad educativa	12
2.3.1. Estándares de calidad para los docentes y autoridades de las instituciones educativas	13
2.3.2. Estándares de calidad para los estudiantes	14
2.3.3. A los padres y madres de familia	14
2.3.4. Tipos de estándares	15
2.3.5. Estándares de desempeño docente: dimensión de la gestión del aprendizaje y el compromiso	15
2.3.6. Evaluación del desempeño profesional de los docentes	16
2.3.7. Evaluación interna	16
2.3.7.1. Autoevaluación	17
2.3.7.2. Coevaluación	18
2.3.7.3. Evaluación por parte del directivo	19
2.3.7.4. Evaluación por parte de los estudiantes	21
2.3.7.5. Evaluación por parte del padre, madre de familia o representante	22
2.3.7.6. Observación de una hora clase	23
2.4. Evaluación externa	24
2.4.1. Prueba de comprensión lectora	24

2.4.2. Prueba de conocimientos de pedagogía	26
2.4.3. Prueba de conocimientos específicos	28
2.4.3.1. Prueba de Lenguaje y Comunicación	28
2.4.3.2. Prueba de Matemática	30
2.4.3.2.1. Tema 1: Sistema numérico	30
2.4.3.2.2. Tema 2: Sistema de funciones	31
2.4.3.2.3. Tema 3: Sistema geométrico y de medida	31
2.4.3.2.4. Tema 4: Sistema de estadística y probabilidad	32
2.4.3.3. Prueba de Estudios Sociales	32
2.4.3.4. Prueba de Ciencias Naturales	35
2.4.3.4.1. Ciencias de la vida	35
2.4.3.4.2. Ciencias de la tierra	35
2.4.3.4.3. Ciencias físicas y químicas	36
2.5. Evaluación del desempeño profesional de directivos	36
2.5.1. Evaluación interna	36
2.5.1.1. Gerencia educativa	37
2.5.1.1.1. Competencias gerenciales	37
2.5.1.1.2. Competencias pedagógicas	38
2.5.1.1.3. Liderazgo educacional	39
2.5.1.1.4. Competencias de liderazgo en la comunidad	40
2.6. Tipos de evaluación	40
2.6.1. Autoevaluación	40
2.6.2. Evaluación del rector por parte del Consejo Directivo	41
2.6.3. Evaluación del rector por parte del Consejo Estudiantil	41
2.6.4. Evaluación del rector por parte del Comité central de padres de familia	41
2.6.5. Evaluación del rector por parte del supervisor	41
2.7. Evaluación externa	41
2.7.1. Bloque 1: bases conceptuales	42
2.7.2. Bloque 2: calidad total	42
2.7.3. Bloque 3: control administrativo	43
2.7.4. Bloque 4: documentos guía para el desempeño de la administración escolar	44
3. METODOLOGÍA	45

3.1. Participantes	45
3.2. Muestra de investigación	46
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación	50
3.3.1. Técnicas	50
3.3.2. Instrumentos	50
3.3.2.1. Valoración de la evaluación del desempeño	51
3.4. Diseño y procedimiento	54
3.5. Comprobación de supuestos	55
4. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	56
4.1. RESULTADOS	56
4.1.1. Resultados de encuestas para evaluación de desempeño profesional de los docentes	56
4.1.1.1. Autoevaluación de docentes	56
4.1.1.2. Coevaluación de docentes	68
4.1.1.3. Evaluación de docentes por parte del rector	73
4.1.1.4. Evaluación de docentes por parte de los estudiantes	79
4.1.1.5. Evaluación de docentes por los padres de familia	85
4.1.1.6. Observación de las clases	89
4.1.2. Resultados de encuestas para evaluación de desempeño profesional de directivos	94
4.1.2.1. Autoevaluación del rector	94
4.1.2.2. Evaluación del rector por el consejo directivo	103
4.1.2.3. Evaluación del rector por el consejo estudiantil	113
4.1.2.4. Evaluación del rector por el comité central de padres de familia	117
4.1.2.5. Evaluación del rector por el supervisor de la zona	122
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	133
5. CONCLUSIONES	164
6. RECOMENDACIONES	167
7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO	170
1. Título	170
2. Justificación	170
3. Objetivos de la propuesta	171
3.1. Objetivo general	171
3.2. Objetivos específicos	171

4. Actividades	172
5. Localización y cobertura espacial	175
6. Población objetivo	175
7. Sostenibilidad de la propuesta	175
8. Presupuesto	176
9. Cronograma de la propuesta	177
8. BIBLIOGRAFÍA	178
9. ANEXOS	179

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el contexto del presente estudio, la calidad de la educación se relaciona con las características del trabajo que los docentes ejecutan en el proceso educativo de los estudiantes.

La investigación titulada “Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo” permitió desarrollar un diagnóstico del trabajo que realiza el rector y los maestros del Colegio Nacional Técnico Las Palmas, de la parroquia Palmas, cantón Sevilla de Oro, provincia del Azuay, durante el año 2011-2012.

Participaron en la investigación: rector, vicerrector, inspector general, 11 docentes de Educación Básica y 11 de Bachillerato; el supervisor de educación, 192 estudiantes, 118 padres de familia.

Los métodos: descriptivo, analítico y sintético se utilizaron para analizar el objeto de estudio. Se usó también la encuesta para evaluar el desempeño profesional de docentes y directivos, y la observación para las clases desarrolladas por los maestros.

Las hipótesis han sido rechazadas, ya que tanto el desempeño profesional de los docentes como de los directivos no son deficientes, sino: bueno y excelente, respectivamente.

La propuesta de mejora que se incluye podría contribuir a fortalecer algunas debilidades encontradas.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto del presente estudio intervienen dos variables: la evaluación y la calidad del desempeño de docentes y directivos.

La evaluación es definida “como un proceso integral y permanente que identifica, analiza y toma decisiones con respecto a los logros y deficiencias en los procesos, recursos y resultados en función de los objetivos y destrezas alcanzadas...” (Ministerio de Educación y Cultura, 2002).

De este concepto se establece que la evaluación tiene una característica cualitativa que supera el simple hecho de la medida y se proyecta a campos más amplios. No se evalúa cuando simplemente se recogen datos, sino cuando la información recogida es valorada y permite tomar decisiones. De esta manera se ha aplicado el concepto de evaluación en este trabajo de investigación.

Por otra parte, la calidad se relaciona con el desempeño de docentes y directivos. En este caso, debe entenderse a la calidad como el atributo o la cualidad que permite determinar si el producto es o no es bueno, o cuáles son las características que posee. Es decir, se trata de determinar las cualidades o atributos de la gestión que los docentes y directivos realizan en su trabajo.

Considerando que los conceptos de calidad, aplicados al sector educativo, son relativamente nuevos y que el Ministerio de Educación se encuentra en pleno proceso de construcción y depuración de los estándares que permiten evaluar y determinar la calidad de la educación, es posible afirmar que la evaluación de la gestión de docentes y directivos es un tema no explorado; por lo tanto, ha permanecido estático y tal vez oculto por muchos años y más en el establecimiento educativo donde se ha investigado.

El problema de la falta de acciones tendientes a la evaluación de la calidad del desempeño de docentes y directivos surge tal vez de la carencia de una cultura evaluativa que afecta al sector educativo. Para nadie es desconocido que cuando el

Ministerio de Educación anunció la evaluación del sector educativo, muchos maestros no estuvieron de acuerdo y el gremio incluso anunció la realización del paro acostumbrado para presionar a las autoridades para que este proceso no se lo realice. Se creó un escenario de oposición muy marcado que era sostenido por la mayoría de maestros y directivos institucionales, el mismo que poco a poco se ha ido desvaneciendo.

Como consecuencia de este extendido letargo, la gestión educativa jamás ha sido evaluada, por lo que día a día su calidad se ha ido deteriorando. De manera especial, los maestros han sido renuentes a la evaluación de su gestión, por lo que ha resultado casi imposible determinar las fortalezas y debilidades de su accionar y consecuentemente, no se han establecido estrategias de mejoramiento. En estas circunstancias, el Ministerio de Educación, durante muchos años ha promovido la realización de cursos de mejoramiento profesional, que no han tenido un sustento ni una línea de base que haya permitido diagnosticar las reales necesidades de capacitación de los docentes y directivos.

A partir del contexto indicado, se establece que recién en el año 2009, el Ministerio de Educación empieza a aplicar la evaluación dirigida a docentes y directivos institucionales. De esta manera se establece que 71 docentes, que corresponde al 2,76 % se ubican en la categoría "D", correspondiente a deficiente. 1873 docentes, que corresponde al 72,88 %, se ubican en la categoría "C", correspondiente a buena. 624 docentes, que corresponde al 24,28 %, se ubican en la categoría "B", que corresponde a muy buena. 2 docentes, que corresponde al 0,08 %, se ubican en la categoría "A, que corresponde a excelente. No hay resultados globales de la evaluación de directivos. (Ministerio de Educación, 2011).

A nivel local ni institucional, no se han encontrado datos relacionados con la evaluación de docentes ni de directivos. Ninguna autoridad local ni del plantel educativo conoce sobre este aspecto.

En esta oportunidad, la Universidad Técnica Particular de Loja, como institución líder en este tipo de estudios, ha sido la que ha diseñado el proceso investigativo de este aspecto, relativamente nuevo, pero tradicionalmente relegado por todos, que sin duda es muy importante para quienes, de alguna manera, se encuentran

involucrados con el quehacer educativo. Se estima que la Universidad usará los resultados del presente trabajo para elaborar propuestas orientadas a buscar alternativas que permitan mejorar la gestión de directivos y docentes. Los resultados obtenidos, minuciosamente analizados, pueden servir como indicadores valiosos y como una línea de base para emprender con nuevos estudios y sobre todo para diseñar propuestas de mejoramiento e incluir en sus planes de estudios los temas más inherentes del accionar docente, que es un sector con el que más trabaja la Universidad.

Para la institución educativa, los resultados de la investigación pueden ser utilizados como un diagnóstico de la realidad en la que se desenvuelve la actividad directiva y docente. Si se asume con modestia y humildad que existen aspectos en los que se está fallando, será posible buscar alternativas que permitan solucionar los nudos críticos encontrados, para poder responder con eficiencia a los nuevos retos que los padres de familia y la comunidad ha planteado.

Si los directivos y maestros del establecimiento asimilan las falencias determinadas en el proceso de investigación realizado, buscarán estrategias de mejoramiento que beneficiarán sobre todo a los estudiantes, quienes podrán contar con maestros más preparados y mejor dispuestos a la realización de las funciones inherentes a su rol, de manera especial en el desarrollo bien planificado y dirigido del proceso de enseñanza y aprendizaje.

De manera indirecta, será también la comunidad la que se beneficie de los resultados del trabajo de investigación desarrollado. Ella podrá contar con una institución educativa que trabaja bien, por lo que sus familias enviarán con toda confianza a sus hijos para ser beneficiarios de una labor educativa caracterizada por la buena organización y el buen desempeño profesional de directivos y docentes.

La autora del trabajo, como protagonista central de la investigación, también se ha beneficiado del trabajo realizado. La consulta y estudio de temas que conforman el marco teórico y su relación con los datos de la investigación, han permitido ampliar su campo cognoscitivo, por lo que ha llegado a conocer con mayor profundidad sobre un tema muy influyente en la educación; ha profundizado sobre la importancia

que tiene para los estudiantes y sobre los aspectos que en la vida profesional y en la práctica del trabajo diario se pueden y deben mejorar.

Por lo novedoso del tema, en todo el proceso investigativo, se ha evidenciado falta de fuentes de consulta bibliográfica; no se han encontrado datos dentro del contexto educativo ecuatoriano ni de la institución, lo que podría entenderse como obstáculos que dificultaron la investigación; sin embargo, se ha hecho todo lo posible para terminar con éxito la tarea emprendida.

En lo referente a la factibilidad se concluye que la investigación ha contado con la aceptación y participación de recursos humanos, como: investigadora, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución educativa; se ha dispuesto de los recursos técnicos y materiales como: computadora, impresora, textos de consulta, copias de documentos, copias de instrumentos de investigación, material de escritorio; y de recursos económicos que han sido subvencionados con rubros cubiertos por la autora del trabajo. No se han presentado situaciones problemáticas ni limitaciones en el desarrollo del trabajo investigativo.

El estudio realizado ha permitido alcanzar tanto el objetivo general como los objetivos específicos planteados.

En virtud de lo indicado, se ha desarrollado el diagnóstico evaluativo de los desempeños profesionales de docentes y directivos de la institución educativa, que tiene como oferta educativa de 8° a 10° año de Educación Básica y el Bachillerato.

El objetivo general indicado ha sido alcanzado puesto que se han logrado también los objetivos específicos; en este caso, se establece lo siguiente:

El primer objetivo específico de la investigación se ha alcanzado satisfactoriamente, puesto que se ha indagado sobre el marco teórico conceptual sobre la evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos del colegio investigado, cuyos temas han sido utilizados para el análisis de los resultados de la investigación de campo.

El segundo objetivo específico también ha sido logrado satisfactoriamente, ya que se ha evaluado el desempeño profesional docente del colegio Nacional Técnico Las Palmas. La valoración alcanzada por ellos es de 69,589, sobre 100, que corresponde a la categoría “B”, equivalente a buena.

Los maestros, en su gestión, presentan fortalezas y debilidades. Dentro de las debilidades se encuentran:

En cuanto se refiere a las habilidades pedagógicas y didácticas, se demuestra que los maestros no preparan las clases en función de las necesidades de los estudiantes, tampoco ejemplifican los temas tratados, no explican las relaciones que existe entre los diversos temas señalados, no realizan una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido, tampoco se preocupan por adecuar los temas a los intereses de los estudiantes, no usan las tecnologías de la comunicación en el proceso didáctico, no desarrollan habilidades para que los alumnos lleguen a sintetizar, reflexionar, descubrir, redactar con claridad, escribir correctamente y leer comprensivamente.

En lo que se refiere a la atención a estudiantes con necesidades especiales, los docentes no los agrupan por dificultades ni les brindan atención personalizada, proponen tareas unificadas a todos por igual, no se proponen tareas con distintos niveles de profundidad, tampoco permiten que los estudiantes se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.

En lo que respecta a la aplicación de normas y reglamentos los docentes están bien; es decir están cumpliendo a cabalidad con su gestión; pero, deben mejorar en cuanto se relaciona con la entrega del plan anual de unidad didáctica a las autoridades educativas del colegio y las calificaciones a los estudiantes.

Con respecto a la relación con la comunidad, el docente no siempre planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia y representantes, tampoco colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, ni contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones con la comunidad.

Sobre el desarrollo emocional, los maestros no se sienten gratificados con la relación afectiva con los estudiantes, no les gratifica la relación afectiva con los colegas, no

se sienten estimulados por sus superiores y no perciben que los padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizan.

Sobre el clima de trabajo, los docentes deberían mejorar en lo que se relaciona a la identificación personal de cada maestro con las actividades que deben realizarse en grupo, de manera cooperativa.

En la observación de las clases, se establece que los maestros no presentan el plan de clase ni revisan las tareas de los estudiantes antes de empezar una nueva clase, no relacionan el tema tratado con la realidad en que viven los estudiantes, no utilizan recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés, tampoco envían tareas a los estudiantes, ni presentan el tema de la clase utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones, no adaptan espacios ni recursos en función de las actividades propuestas. El ambiente del aula se encuentra bien.

La investigación ha permitido también alcanzar el tercer objetivo específico propuesto, en este caso, se ha evaluado el desempeño profesional directivo, que ha recibido una valoración de 82,66 puntos sobre 100, equivalente a “excelente”, que le ubica en la categoría “A”. Esto se evidencia en los siguientes aspectos:

En lo relacionado con las competencias gerenciales, la gestión del rector se encuentran muy bien encaminada, con lo que se garantiza la calidad de la educación; sin embargo presenta las siguientes debilidades: no se estimula y sanciona al personal de acuerdo con las normas legales vigentes, ni se mantienen actualizados los inventarios de bienes institucionales; no se transforman los conflictos en oportunidades de aprendizaje para la convivencia en la comunidad, ni se identifican las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión institucional; no se planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel, tampoco se incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.

En cuanto a las competencias pedagógicas, los resultados permiten afirmar que es bastante buena, pero presentan los siguientes aspectos débiles. No se supervisa el proceso de evaluación y aprendizaje de los alumnos, tampoco se orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución; no se organiza con el Consejo Directivo ni la revisión de la planificación

didáctica, ni se observa el desarrollo de clases del personal docente. No se asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, ni se verifica la aplicación de la planificación didáctica. No se realizan acciones para evitar la deserción de los estudiantes, ni se garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.

Sobre las competencias de liderazgo en la comunidad, la gestión es acertada, ya que mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa, buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad; el rector evita tener conductas discriminatorias, relaciona las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad y promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas. Así mismo, se han encontrado algunas debilidades: no se hacen esfuerzos para mantener comunicación permanente con la comunidad educativa, ni se delegan responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros, tampoco se vinculan las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad. No se promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias ni otras organizaciones gubernamentales y privadas.

Con los resultados alcanzados, se ha estructurado el informe de investigación, que sirve como requisito para obtener el título correspondiente, que corresponde al tercer objetivo de la investigación.

Además de lo señalado, se ha alcanzado también el cuarto objetivo específico; por lo tanto, se ha diseñado una propuesta de mejoramiento del desempeño profesional de los docentes basada en el aprendizaje cooperativo, ya que se han evidenciado algunas falencias en el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos y en la atención que los maestros deben dar a los estudiantes con necesidades educativas especiales. Con esta propuesta se busca llevar a la práctica los criterios de la inclusión educativa, para involucrar a todos los estudiantes en un proceso interactivo de su aprendizaje.

La investigación ha planteado dos hipótesis que con los datos de la investigación debían ser confirmadas o rechazadas.

Se ha planteado que el actual desempeño profesional docente tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad, lo que se ha descartado porque los resultados alcanzados indican que los docentes se han ubicado en la categoría “B”, correspondiente a buena.

Se ha afirmado también que el actual desempeño profesional directivo tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad. Situación que también se ha descartado puesto que los resultados obtenidos permiten ubicar al directivo institucional en la categoría “A”, equivalente a excelente.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Calidad de las instituciones educativas**

#### **2.1.1. Calidad educativa**

La Constitución del Ecuador, en su artículo 26, determina que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. En el artículo 27 agrega que la educación debe ser de calidad. (Ministerio de Educación, 2010)

El Plan Decenal de Educación, en la sexta política, establece que hasta el año 2015 se deberá mejorar la calidad y equidad de la educación, e implementar un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo; sin embargo, estos mandatos no dicen explícitamente qué es calidad educativa. (Plan Decenal de Educación)

En ambos párrafos, los preceptos legales se refieren a la necesidad de mejoramiento de la educación y al establecimiento de un sistema de evaluación, que hasta la presente fecha no se ha dado.

Para establecer criterios de calidad educativa se necesita identificar el tipo de sociedad que se quiere tener, pues un sistema educativo será de calidad en la medida en que contribuya a la consecución de esos criterios. Por ejemplo, para fortalecer la sociedad democrática, el sistema educativo será de calidad si desarrolla en los estudiantes las competencias necesarias para ejercer una ciudadanía responsable. En el caso ecuatoriano, según señala la Constitución, se busca avanzar hacia una sociedad democrática, soberana, justa, incluyente, intercultural, plurinacional y segura, con personas libres, autónomas, solidarias, creativas, equilibradas, honestas, trabajadoras y responsables, que antepongan el bien común al bien individual, que vivan en armonía con los demás y con la naturaleza, y que resuelvan sus conflictos de manera pacífica. (Ministerio de Educación: 2010)

Lo indicado no se puede poner en tela de duda. Resultaría difícil, y tal vez imposible, establecer un perfil de los estudiantes, sin antes no definir el tipo de persona y de

sociedad que se pretende lograr. Lo que ocurre es que en muchos casos, en el ejercicio de la docencia, no se toman en cuenta estos principios rectores de la educación que jamás se deberían ignorar.

Adicionalmente, un criterio clave para que exista calidad educativa, es la equidad, que se refiere a la igualdad de oportunidades, a la posibilidad real para el acceso de todas las personas a servicios educativos que garanticen aprendizajes necesarios, así como la permanencia y culminación en dichos servicios.

Por lo tanto, de manera general, el sistema educativo será de calidad en la medida que pueda proveer de las mismas oportunidades a todos, y en la medida en que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los resultados que genere, contribuyan a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que se aspira para el país. (Ministerio de Educación, 2010).

En este campo, la calidad del sistema educativo se determina por las oportunidades que ofrece a todos para que puedan ingresar y permanecer en los establecimientos educativos, desde el inicio hasta la culminación de los estudios.

## **2.2. Evaluación de la calidad de las instituciones educativas**

Dentro de este aspecto se incluye todo lo relacionado con la gestión administrativa y técnica que se realiza en las instituciones educativas, las mismas que se encuentran claramente establecidas en la normativa que para el efecto el Ministerio de Educación ha emitido y difundido para conocimiento de los actores de la educación, de todos los niveles educativos.

### **2.2.1. Sistema Nacional de Evaluación y Rendición de Social de Cuentas**

Para dar cumplimiento a la política sexta del Plan Decenal de Educación, el Ministerio de Educación implanta, con Acuerdo Ministerial 025, del 26 de enero de 2009, el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas, que evalúa cuatro componentes del sector educativo: la gestión del Ministerio y sus dependencias, el desempeño de los docentes, el desempeño de los estudiantes y el currículo nacional.

Sus objetivos fundamentales son el monitoreo de la calidad de la educación que brinda el sistema educativo ecuatoriano y la definición de políticas que permitan mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El sistema de evaluación se complementa con la rendición social de cuentas que consiste en la entrega de información transparente a la ciudadanía sobre los resultados de los procesos de evaluación efectuados.

Mediante Acuerdo Ministerial N° 320-10, del 9 de abril del 2010, la Ministra de Educación, expide la normativa para la implementación del Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas, que contempla los siguientes aspectos:

Art. 1. **Ámbito.** El presente acuerdo reglamenta el proceso de implementación del Sistema nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas, el cual permitirá disponer de la información necesaria para determinar las acciones que garanticen el mejoramiento de la calidad de la educación.

En este artículo, el Ministerio de Educación, da a entender que la evaluación contemplada en el mismo, tiene finalidades de recabar información que permita buscar el mejoramiento de la calidad de la educación.

Art. 2. **Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas.**

**Objetivos.** Los objetivos del Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas son:

- a) Determinar la calidad de la gestión del Ministerio de Educación en su instancia central y sus instancias desconcentradas, así como de las instituciones educativas.
- b) Determinar la calidad del desempeño docente y directivo en todos los niveles y modalidades del Sistema Nacional de Educación.
- c) Determinar la calidad del desempeño de los estudiantes en todos los niveles y modalidades del Sistema Nacional de Educación.

Fines. Los fines del Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas son:

- a) Contribuir en el diagnóstico de las necesidades del Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas.
- b) Producir insumos para el diseño de las políticas de mejoramiento de la calidad educativa.
- c) Permitir la verificación del cumplimiento de metas de corto, mediano y largo plazo.
- d) Fomentar una cultura de evaluación y rendición social de cuentas.

Art. 3. Evaluación del desempeño de los actores del Sistema Nacional de Educación. Como parte de la implementación del Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas, en el año lectivo 2010-2011, se realizará la evaluación del Sistema Nacional de Educación mediante la aplicación de las pruebas "SER Ecuador" en una muestra seleccionada a nivel nacional de establecimientos educativos, dirigidas a sus docentes, a sus autoridades y/o a sus estudiantes. (Ministerio de Educación, 2010)

Con el Acuerdo 025, el Ministerio de Educación implanta el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas, que tiene como objetivo fundamental la evaluación de cuatro campos del sector educativo; estos son: la gestión del Ministerio y sus dependencias, el desempeño de los docentes, el desempeño de los estudiantes y el currículo nacional. El presente trabajo se contextualiza en el desempeño profesional de directivos y docentes.

### **2.3. Estándares de Calidad Educativa**

Los estándares de calidad educativa son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. Son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. Cuando los estándares se aplican a estudiantes, se refieren a lo que estos deberían saber y saber hacer como consecuencia del proceso de aprendizaje. (Ministerio de Educación, 2010)

Del concepto indicado se comprende que los estándares de calidad hacen referencia a ciertos indicios, señales o pistas, que permiten establecer las condiciones que la educación debe tener para responder a los requerimientos y exigencias sociales.

Cuando los estándares se aplican a docentes y directivos, se refieren a los indicadores de lo que ellos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados. Cuando los estándares se aplican a las instituciones educativas, se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados.

De lo indicado se desprende que los estándares de calidad son descripciones de calidad que se refieren tanto a los directivos como a los docentes e instituciones educativas del sistema educativo fiscal.

Según lo señala el ministerio de Educación, los estándares de calidad se usan para orientar, apoyar y monitorear la gestión de quienes se encuentran involucrados con el sistema educativo, con miras a su mejoramiento continuo. Se usan para determinar la calidad de la gestión que se realiza en el trabajo de las instituciones educativas, de los docentes y del rendimiento de los estudiantes.

### **2.3.1. Estándares de calidad para los docentes y autoridades de las instituciones educativas.**

Estos sirven para:

- Precisar aspectos prioritarios que permiten organizar el trabajo cotidiano, pues clarifican lo que se espera que aprendan los estudiantes.
- Ofrecer a los docentes y autoridades una expectativa compartida para observar si los estudiantes están logrando los aprendizajes esperados y la implementación de rectificaciones necesarias.
- Ofrecer un referente concreto de logros de aprendizajes, pues incluyen ejemplos de tareas realizadas por estudiantes ecuatorianos. (Ministerio de Educación, 2010)

Con los estándares de calidad, el Ministerio de Educación, como ente que dirige la educación del país, busca mejorar la calidad de la gestión de los directivos y docentes de las instituciones educativas. Para eso ha incluido en ellos algunos aspectos que deben cumplir en las funciones que realizan, cuyas acciones se verán reflejadas en el nivel de aprendizaje de los alumnos.

### **2.3.2. Estándares de calidad para los estudiantes.**

Estos estándares se utilizan para:

- Saber si los estudiantes están logrando las metas propuestas.
- Identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, apoyando su capacidad de autoevaluación y la valoración crítica de sí mismo.
- Permitir que todo los alumnos compartan metas comunes, y promueve, de esta manera, los mismos aprendizajes en cualquier lugar del territorio nacional. (Ministerio de Educación, 2010)

Como en el caso de directivos y docentes, los estándares de calidad también se refieren a los estudiantes. Tratan sobre los logros que han alcanzado, las fortalezas y debilidades que presentan y los niveles de aprendizajes alcanzados. Son indicadores que permiten establecer cómo los estudiantes se encuentran en las escuelas y cómo están sus niveles de aprendizaje.

### **2.3.3. A los padres y madres de familia:**

Son indicadores que permiten determinar los siguientes aspectos:

- Orientación del diálogo entre escuela-familia; para clarificar lo que se busca y lo que deben aprender los estudiantes en su experiencia educativa.
- Conocer si las familias valoran los resultados individuales y grupales, y contribuyen a hacer realidad su derecho a una educación de calidad. (Ministerio de Educación, 2010)

Se trata de establecer y determinar la calidad de las relaciones que se dan entre la escuela y los padres de familia. Se busca conocer la opinión de los padres y

representantes sobre el trabajo que realizan los directivos y docentes, sobre la actitud de los alumnos frente a la escuela y sobre la manera de percibir la educación por parte de los padres de familia.

#### **2.3.4. Tipos de estándares.**

El Ministerio de Educación (2010) ha diseñado cuatro tipos de estándares: de aprendizaje, de desempeño directivo, de desempeño docente y de gestión escolar. A continuación se explica los estándares de desempeño docente, que constan como punto central del presente trabajo.

#### **2.3.5. Estándares de desempeño docente: dimensión de la gestión del aprendizaje y el compromiso**

Buscan determinar pautas para establecer cómo los maestros se encuentran desempeñando su gestión profesional.

Los estándares de desempeño docente son descripciones de lo que debe hacer un profesor competente; es decir, de las prácticas pedagógicas que tienen mayor correlación positiva con el aprendizaje de los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2010)

El Ministerio de Educación busca establecer pautas para un buen desempeño profesional de los maestros, sobre la práctica pedagógica habitual que desarrollan frente al proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.

Se pretende conocer los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los profesionales de la educación para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados.

En cuanto a los conocimientos, se trata de clarificar lo que los maestros deben conocer en cuanto a su formación profesional, las teorías pedagógicas del aprendizaje, la didáctica, los procesos metodológicos, la evaluación de los aprendizajes.

En lo referente a las habilidades, se trata de establecer la calidad de las prácticas pedagógicas que los maestros deben evidenciar en el desarrollo de sus clases, en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En el campo actitudinal, se trata de determinar los comportamientos personales y profesionales de los docentes, con respecto a sí mismo, a los estudiantes, a los directivos institucionales, a los padres de familia y la comunidad en la que trabaja.

### **2.3.6. Evaluación del desempeño profesional de los docentes**

Es el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar, y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas. (Ministerio de Educación, 2010).

La evaluación del desempeño docente ha permitido promover acciones didácticas y pedagógicas que favorecen los procesos de aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional. Según lo señala el Ministerio de Educación, la evaluación del docente no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento.

La evaluación de los docentes se realiza en dos fases: evaluación interna (cualitativa) y evaluación externa.

Se han elaborado instrumentos de evaluación para cada fase y se han determinado niveles de calificación.

### **2.3.7. Evaluación interna**

Consiste en la evaluación de las competencias que el profesional de la educación pone en práctica en la institución educativa, en los procesos de formación y aprendizaje de los estudiantes. Contribuyen al cumplimiento de los objetivos educativos e institucionales. Se aplica en la institución donde labora el docente.

En esta fase de la evaluación de los docentes se han aplicado los siguientes instrumentos:

**2.3.7.1. Autoevaluación:** Esta forma de evaluación permite al docente el autoanálisis y la autocrítica; potencia su desarrollo y autorregulación; este instrumento ha sido valorado con el cinco por ciento de la calificación total. (Ministerio de Educación, 2010).

Este instrumento se aplica a cada uno de los profesores del colegio. Cada uno de ellos tiene la posibilidad de autovalorar su trabajo. Es una tarea individual que permite reflexionar y establecer valores sobre las siguientes siete dimensiones:

- a) Sociabilidad pedagógica. En este caso se toman en cuenta diversos aspectos relacionados con el trato que el maestro da a los estudiantes, con el clima de respeto entre ellos y el ambiente afectivo del aula.
- b) Habilidades pedagógicas y didácticas. Se relacionan con las prácticas pedagógicas del maestro, con la manera de planificar y desarrollar las clases, la metodología que usa, las destrezas que desarrolla con los estudiantes y la construcción de conocimientos.
- c) Desarrollo emocional. Dentro de este aspecto se toman en cuenta factores que se refieren al clima emocional de la clase, al modo de sentir y vivir ese ambiente en su relación consigo mismo, con los estudiantes y demás profesores de la escuela.
- d) Atención a estudiantes con necesidades especiales. Se trata de llevar a la práctica los criterios de la unidad en la diversidad; es decir, se toman en cuenta aspectos referidos a la atención a estudiantes que presentan diferentes estilos y ritmos de aprendizaje; a las posibilidades de realizar adaptaciones curriculares.
- e) Aplicación de normas y reglamentos. Como la actividad docente se desarrolla dentro de un campo legal y reglamentario, se evalúan también los aspectos referidos al cumplimiento de leyes, reglamentos y disposiciones que son necesarias para el normal desenvolvimiento de las actividades docentes.

- f) Relación con la comunidad. En este aspecto, vale la pena destacar que las labores docentes no pueden ni deben estar distantes de la comunidad, del entorno social y natural de la institución. Por este motivo, en el instrumento de autoevaluación se incluyen aspectos de relación con la comunidad, con los padres de familia y otros elementos cercanos a la escuela.
- g) Clima de trabajo. Con el instrumento de evaluación se trata de determinar los aspectos positivos y negativos de la actuación docente en el campo laboral, en su diaria relación con sus colegas, en las posibilidades de interrelación con los demás para poder enseñar y aprender de ellos. (Ministerio de Educación, 2010).

Este instrumento permite que el maestro, de manera responsable y veraz, evalúe su gestión y el trabajo que realiza, tomando en cuenta cinco aspectos claves: la sociabilidad pedagógica, las habilidades pedagógicas, el desarrollo emocional, la atención a estudiantes que tienen necesidades especiales de aprendizaje, la aplicación de normas y reglamentos que se relacionan con el trabajo que realiza y el clima laboral.

**2.3.7.2. Coevaluación:** permite el conocimiento del desempeño docente a través del docente par, es decir, de un compañero que comparte el trabajo en el mismo ciclo, nivel o área, y si es el caso en la misma especialidad; este instrumento tiene un valor del cinco por ciento de la calificación total. (Ministerio de Educación, 2010).

Este instrumento de autoevaluación debe aplicarse entre docentes pares, es decir entre parejas de docentes que laboran en paralelos diferentes del mismo año de Educación Básica, incluye cuatro dimensiones que se describen a continuación.

- a) Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas. En este aspecto se trata de conocer el desempeño docente respecto al diseño del currículo, planificación y desarrollo de las clases, uso de recursos didácticos, uso de las tecnologías de la información y la comunicación, adaptaciones curriculares que realizan para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales.
- b) Cumplimiento de normas y reglamentos. Se refiere al cumplimiento de los maestros respecto a los preceptos legales y reglamentarios que rigen la actividad

docente. Se evalúan aspectos sobre: reglamento interno, entrega de documentos curriculares en los plazos estipulados, entrega oportuna de calificaciones de los estudiantes, puntualidad en la asistencia al trabajo, actividades con padres de familia.

- c) Disposición al cambio en educación. En este ámbito se trata de evaluar el accionar docente respecto a la predisposición al cambio de actitud que requiere el nuevo modelo de gestión del currículo. Se consideran los siguientes aspectos: iniciativas en el trabajo, nuevas formas de enseñanza, colaboración con el desarrollo del PEI, compromiso con las actividades que realizan.
- d) Desarrollo emocional. Este factor se ocupa del aspecto emocional de los profesores que influye de manera importante en el desarrollo de su trabajo y en los alumnos. Se tratan aspectos como: relación con los compañeros, respeto a las diferencias, unidad en diversidad, oportunidades de aprender de los demás, relación con los estudiantes y colegas, preocupación por su apariencia personal. (Ministerio de Educación, 2010).

Este documento de evaluación permite que entre maestros pares, es decir entre parejas que trabajan en un mismo año o en un mismo nivel, se evalúe la gestión y el trabajo que realizan, tomando también en cuenta los siguientes aspectos: desarrollo de las habilidades pedagógicas, cumplimiento de normas y reglamentos que se relacionan con el trabajo que realiza, disposición al cambio y desarrollo emocional.

**2.3.7.3. Evaluación por parte del directivo:** permite el conocimiento del desempeño docente a través de la observación del trabajo en el aula y la aplicación de un cuestionario por parte de la máxima autoridad educativa o su delegado (vicerrector, subdirector, primer vocal del Consejo Directivo o del Consejo Técnico). Este procedimiento tiene un valor del cinco por ciento de la calificación total. (Ministerio de Educación, 2010).

Este instrumento de evaluación permite conocer y auscultar el criterio que los directivos institucionales tienen con respecto al accionar de los docentes. Contempla cinco dimensiones.

- a) Sociabilidad pedagógica. Dentro de este campo se consideran algunos aspectos relacionados con las relaciones sociales de los maestros, entre los que destacan los siguientes: considerar las sugerencias y opiniones de los demás, preocupación por la ausencia de los estudiantes, selección de contenidos de acuerdo al desarrollo cognitivo, calidad de las prácticas pedagógicas del docente.
- b) Atención a estudiantes con necesidades individuales. Se trata de visualizar los criterios y actitudes que los maestros tienen con respecto a la inclusión educativa; en este caso se evalúa el respeto hacia las diferencias, la no discriminación, la actitud de responder a las inquietudes de los estudiantes, la habilidad del maestro para detectar condiciones especiales de los alumnos, habilidades de comunicación con padres de familia, colaboración con las tareas de los estudiantes que requieren ayuda.
- c) Habilidades pedagógicas y didácticas. El directivo institucional evalúa el trabajo del maestro con relación a los siguientes elementos: uso de bibliografía actualizada, desarrollo del PEI, elaboración y entrega oportuna de documentos curriculares, planificación de las clases, comunicación con los estudiantes respecto al desarrollo del currículo, criterios de evaluación de los aprendizajes, uso de tecnologías de la información y la comunicación, planificación de las clases para estudiantes con necesidades especiales.
- d) Aplicación de normas y reglamentos. Dentro de este aspecto, el rector de colegio evalúa el accionar docente relacionado con la aplicación y cumplimiento de preceptos legales y reglamentarios en su trabajo. Se consideran aspectos como: aplicación del reglamento interno, participación en consejo directivos o técnicos, puntualidad en la asistencia y en las clases, tiempo que dedican para la realización de actividades docentes.
- e) Relación con la comunidad. La escuela no es ni debe considerarse como una institución aislada del entorno y de la comunidad; al contrario, debe integrarse a ella, en tal virtud, el directivo institucional evalúa el accionar de los docentes sobre aspectos como: participación en el desarrollo de la comunidad, realización de actividades con padres de familia, actitud de compartir con los compañeros estrategias para mejorar la práctica docente encaminada al desarrollo comunitario. (Ministerio de Educación, 2010).

Este instrumento de evaluación ha sido llenado por el rector del colegio, tomando en cuenta los aspectos e indicadores que el Ministerio de Educación ha planteado. Contiene cinco grandes campos: sociabilidad pedagógica, habilidades pedagógicas y didácticas, atención a estudiantes con necesidades individuales, aplicación de normas y reglamentos, relación del docente con la comunidad.

**2.3.7.4. Evaluación por parte de los estudiantes:** permite el conocimiento del desempeño docente a través de la opinión del estudiante respecto a la metodología de enseñanza y a las relaciones docente-estudiante. La información se recoge en un cuestionario que responden los alumnos. Este documento tiene un valor equivalente al doce por ciento de la calificación total. (Ministerio de Educación, 2010).

Este instrumento de evaluación es aplicado por los estudiantes de la institución para evaluar la gestión de los docentes. En su estructura también se evidencia la presencia de cuatro dimensiones, tratadas también en los instrumentos anteriores; estas son las siguientes:

- a) Habilidades pedagógicas y didácticas. En este aspecto, los estudiantes evalúan al maestro considerando: la preparación de las clases tomando en cuenta sus necesidades de aprendizaje, si les da a conocer la programación al inicio del año lectivo, la explicación de la relación que existe entre los contenidos de los temas que enseña, la manera cómo ejecutan sus clases, el desarrollo de habilidades y destrezas intelectuales.
- b) Habilidades de sociabilidad pedagógica. Dentro de este campo los estudiantes evalúan a los docentes sobre el desarrollo del currículo y de las clases. Se consideran aspectos como: evaluación del aprendizaje, uso de lenguaje apropiado, proceso didáctico, usos de recursos.
- c) Atención a estudiantes con necesidades especiales. En este caso, los estudiantes evalúan a los maestros sobre temas relacionados con: asistencia al colegio, evaluación diferenciada de los aprendizajes, comunicación con padres de familia, tareas enviadas a la casa, recomendaciones a estudiantes para ser atendidos por profesionales especializados, trabajo grupal, integración de estudiantes considerando el ritmo de los aprendizajes.

- d) Relación con los estudiantes. En este ámbito, los estudiantes evalúan al profesor sobre: respeto a las diferencias, no discriminación, buenas relaciones entre estudiantes, respeto a las opiniones, resolución de conflictos, trato cortés. (Ministerio de Educación, 2010).

Como en los instrumentos anteriores, los estudiantes tienen la posibilidad de evaluar a los docentes tomando en cuenta los diferentes aspectos que ellos deben realizar en su trabajo profesional. Contempla cuatro factores: habilidades pedagógicas y didácticas, sociabilidad pedagógica, atención a estudiantes con necesidades especiales y la calidad de la relación que se presenta entre maestros y alumnos.

#### **2.3.7.5. Evaluación por parte del padre, madre de familia o representante:**

Permite el conocimiento del desempeño docente a través de un cuestionario que recoge la opinión del padre, madre de familia o del representante, respecto a las relaciones del docente con los estudiantes; este procedimiento ha sido valorado con el ocho por ciento de la calificación total. (Ministerio de Educación, 2010).

Con este instrumento de evaluación, los padres de familia evalúan al maestro sobre cuatro dimensiones relacionadas con el trabajo que realizan.

- a) Relación con la comunidad. En este campo, los padres de familia evalúan a los profesores sobre: planificación, colaboración en el desarrollo de actividades de la comunidad, acciones que contribuyen a mejorar las relaciones con los miembros de la comunidad.
- b) Normas y reglamentos. Corresponden a este aspecto los siguientes factores: puntualidad para iniciar las clases, permanencia de los docentes junto a los alumnos durante la jornada laboral, comunicación oportuna con padres de familia.
- c) Sociabilidad pedagógica. Con este aspecto que evalúan los padres de familia se relacionan los siguientes indicadores: forma de tratar a los estudiantes, resolución de problemas disciplinarios, fomento de relaciones interpersonales, inquietudes y sugerencias de estudiantes, preocupación cuando faltan a clases, comunicación con los padres.

- d) Atención a estudiantes con necesidades individuales. Los padres de familia evalúan a los docentes sobre: atención a los estudiantes que requieren ayuda, recomendaciones para atención especializada, tareas especiales a estudiantes, respeto al ritmo de aprendizaje, trabajos extra clase, talleres de recuperación pedagógica. (Ministerio de Educación, 2010).

Este instrumento, que es llenado por los padres y representantes, se utiliza para recoger información sobre la gestión de los maestros sobre cuatro aspectos: relación con la comunidad, aplicación de normas y reglamentos, sociabilidad pedagógica y atención a estudiantes con necesidades especiales.

**2.3.7.6. Observación de una hora clase:** consiste en la observación de una clase dada por los maestros ante el directivo institucional. Este procedimiento tiene un valor del quince por ciento de la calificación total. (Ministerio de Educación, 2010).

En este instrumento se observan los siguientes aspectos:

- a) Actividades iniciales. El directivo institucional, en la observación de la clase, toma en cuenta los siguientes aspectos: presentación de la planificación, puntualidad en el inicio de la clase, revisión de tareas enviadas a la casa, comunicación a los estudiantes sobre los objetivos de la clase, presentación del tema, realización de la evaluación diagnóstica antes de empezar a desarrollar el nuevo tema.
- b) Proceso de enseñanza- aprendizaje. En ese caso, el directivo evalúa si el maestro toma las experiencia previas del alumno para iniciar la clase; presenta el tema usando actividades motivadoras; relaciona el tema con la realidad; asigna actividades alternativas a estudiantes que las requieran; refuerza explicaciones, realiza preguntas para fijar aprendizajes desarrollados; evidencia seguridad en su accionar; resume puntos importantes al finalizar la clase; evalúa logros de los alumnos; usa recursos didácticos; envía tareas.
- c) Ambiente del aula. En este contexto, el directivo institucional, en su observación, evalúa si el docente: es afectuoso y cordial con los alumnos, les trata por sus nombres, valora la participación de los estudiantes en clases, mantiene la

disciplina, motiva a los alumnos a participar en la clase. (Ministerio de Educación, 2010).

Con este instrumento se evalúa el accionar del docente mediante la observación de las clases que desarrolla frente a los alumnos. Se trata de establecer criterios sobre las actividades iniciales, proceso de enseñanza – aprendizaje y el ambiente del aula.

## **2.4. Evaluación externa**

Consiste en la aplicación de pruebas de conocimientos específicos, que tiene un valor del treinta por ciento. Conocimientos pedagógicos que han sido valorados con el diez por ciento y comprensión lectora que ha recibido una valoración del diez por ciento de la calificación total. (Ministerio de Educación, 2010).

Además de la evaluación interna, el Ministerio de Educación ha diseñado también pruebas de evaluación externa, que permiten evaluar las competencias docentes respecto a su nivel de conocimientos relacionados con su formación y práctica profesional habitual.

Hay pruebas de conocimientos específicos que se aplican a los docentes de acuerdo a la asignatura con la que trabajan, considerando la de la mayor carga horaria y el curso en el que tiene más horas de clase.

### **2.4.1. Prueba de comprensión lectora.**

Esta prueba permite evaluar la capacidad que tienen los docentes para decodificar e interpretar textos de diversos géneros, tales como narrativo, expositivo y argumentativo.

Se fundamenta en las investigaciones que la lingüística y la psicología cognitiva han desarrollado en relación con la comprensión de lectura y los procesos cognitivos que se despliegan en el momento de adjudicar significado a las palabras escritas. La comprensión lectora es un proceso que se conforma de múltiples microprocesos, los que posibilitan ir del texto escrito a la interpretación.

El mencionado proceso tiene tres momentos determinables y medibles: prelectura, lectura y poslectura. Cada uno de estos posee otros subprocesos también cuantificables. (Ministerio de Educación, 2010)

El objetivo de esta prueba es evaluar el nivel de comprensión lectora de los docentes para lo que se utilizan textos literarios y no literarios. Las preguntas de comprensión tienen distintos niveles de complejidad.

La prueba de Comprensión Lectora se basa en las siguientes destrezas:

- Ubicar el tipo de texto que se lee: literario (narrativo), argumentativo (ensayo, micro ensayo, opinión), expositivo (científico, histórico).
- Comprender elementos explícitos del texto (denotación).
- Comprender elementos, ideas no explícitas en el texto (connotación), nivel deductivo, nivel crítico valorativo.
- Seleccionar el significado correcto de una palabra según el contexto.
- Saber buscar y encontrar información específica.
- Ordenar información y poder seguirla en un texto.
- Establecer semejanzas y diferencias (palabras -sinónimos y antónimos-, ideas).
- Identificar pronombres.
- Inferir el significado de palabras y oraciones.
- Discriminar entre ideas principales y secundarias.
- Resumir y sintetizar.
- Parafrasear información. (Ministerio de Educación, 2010).

La prueba de comprensión lectora incluye tres niveles del proceso de la lectura que todo maestro debe conocer: literal, inferencial y crítico-valorativo. En esta prueba el maestro debe contestar preguntas sobre los elementos explícitos del texto, así mismo, debe identificar sus elementos implícitos y emitir criterios respecto al contenido que ha leído.

### **2.4.2. Prueba de conocimientos de Pedagogía.**

Con esta prueba se evalúa el nivel de comprensión que los docentes tienen sobre los temas necesarios para su buen desempeño profesional tales como: teorías pedagógicas, aprendizaje humano, diseño y planificación micro curricular, evaluación del aprendizaje, inclusión educativa y legislación educativa. (Ministerio de Educación, 2010).

En este instrumento el Ministerio de educación ha incluido una serie de preguntas sobre los conocimientos y saberes que los maestros deben tener para ejercer con acierto su rol profesional, para que puedan fundamentar de manera correcta el trabajo que realizan, en base a las teorías que sustentan el desarrollo del proceso de enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes. Trata sobre teorías del aprendizaje, planificación curricular, evaluación del aprendizaje, inclusión y legislación educativa.

**Teorías pedagógicas y teorías sobre el aprendizaje humano.** El conocimiento de las teorías pedagógicas que fundamentan el quehacer del docente se constituye en un referente indispensable en la formación de los educadores, ya que posibilita analizar y justificar técnica y científicamente las prácticas en el aula. Además, permite fundamentar proyectos educativos y verificar el avance de los conceptos y prácticas educativas en el devenir del tiempo. (Ministerio de Educación, 2010).

Esta prueba permite evaluar si los docentes pueden identificar el fundamento pedagógico de distintas prácticas de enseñanza en el aula y analizar cuáles de las estrategias planteadas dan mejores resultados, basados en la reflexión sobre su propia experiencia.

**El diseño y planificación microcurricular.** La planificación micro-curricular permite al docente definir y organizar las tareas y actividades académicas necesarias para alcanzar el aprendizaje en los estudiantes. Además, reúne información sobre los objetivos que el docente tiene en relación al aprendizaje de sus estudiantes y sobre los criterios metodológicos y de evaluación que seleccionan como más efectivos para su quehacer educativo. (Ministerio de Educación, 2010).

Además de observar en las microplanificaciones curriculares si las destrezas y contenidos se corresponden con el currículo general, interesa verificar la coherencia que existe entre los objetivos planteados, las estrategias de enseñanza seleccionadas y aplicadas, y las formas de evaluación utilizadas, así como la organización de las actividades, de tal forma que permitan potencializar el aprendizaje de los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2010).

Se trata de determinar si los maestros, en su función, tienen las competencias profesionales para planificar y encausar bien el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Se trata también de recoger información que permita establecer los niveles de conocimiento que los docentes tienen con relación a este aspecto tan importante del proceso didáctico.

**La evaluación del aprendizaje.** Cuando el maestro revisa en forma crítica sus razones para valorar y evaluar el aprendizaje humano, enriquece su práctica docente porque empieza a cuestionarse sobre la eficiencia de la metodología y estrategias que utiliza para generar aprendizaje en sus estudiantes. (Ministerio de Educación, 2010).

En esta parte de la evaluación docente se hace referencia a los conocimientos y competencias profesionales que los maestros tienen respecto a la evaluación educativa, que debe ser comprendida como un proceso sistemático de recolección y análisis de información destinado a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre su adecuación a un patrón o criterio de referencia establecido como base para la toma de decisiones, pero sobre todo para buscar alternativas de solución a las deficiencias encontradas.

**Inclusión educativa.** La educación de las personas con necesidades educativas especiales debe promover su participación en la sociedad y el mundo profesional, su sentido de dignidad y autoestima, y el desarrollo de su personalidad, su potencial creativo y sus talentos. (Ministerio de Educación, 2010).

Las personas con necesidades educativas especiales, al igual que todas las demás, necesitan construir y alimentar relaciones con otros, desarrollar vínculos de

solidaridad y amistad, y aprender en el marco de relaciones de cooperación con sus pares, lo que permitirá la construcción de un mundo más equitativo para todos.

Las preguntas de esta sección tienen como objetivo ubicar al docente en situaciones que requieran de un análisis basado en sus conocimientos sobre inclusión, conjugados con su sensibilidad frente al tema.

### **2.4.3. Prueba de conocimientos específicos**

Para la educación Básica, esta prueba incluye contenidos de: Lenguaje y Comunicación, Matemática, Estudios Sociales y Ciencias Naturales. En el caso del bachillerato, estas pruebas se plantean por áreas y especializaciones.

El ministerio de educación, para cada prueba correspondiente a la evaluación externa, ha incluido en su página oficial modelos de preguntas, para que los docentes se familiaricen con ellas y puedan estar mejor preparados.

#### **2.4.3.1. Prueba de Lenguaje y comunicación**

La prueba de Lenguaje y Comunicación contiene los siguientes aspectos: vocabulario, ortografía, lectura, pragmática, semántica y morfosintaxis.

**a. Vocabulario.** Los contenidos que se evalúan en este bloque temático son los siguientes:

- Inferir significados de palabras a partir de contextos.
- Construir familias de palabras por campos de experiencia, relación conceptual y derivación, etc.
- Elaborar definiciones sencillas propias y adaptadas al contexto.
- Emplear antónimos.
- Emplear sinónimos.
- Consultar el diccionario.
- Inferir significados a partir de prefijos y sufijos. (Ministerio de Educación, 2010).

## **b. Lectura**

Los contenidos que se revisan en este bloque temático son los siguientes:

- Identificar elementos explícitos del texto: personajes, objetos, características y escenarios.
- Distinguir las principales acciones o acontecimientos que arman el texto y el orden en que ellos suceden.
- Distinguir causa-efecto en el texto.
- Reconocer el tipo de texto.
- Identificar las partes del texto según su tipo. (Ministerio de Educación, 2010).

## **c. pragmática**

Los contenidos que se evalúan en este bloque temático son los siguientes:

- Funciones del lenguaje: Expresiva (emotiva). Informativa (representativa o referencial). Apelativa (persuasiva). Metalingüística (lenguaje científico).
- Variaciones idiomáticas: Regionales. Sociales. Generacionales. De género (de hombres y de mujeres).
- Textos de la comunicación oral: usos y configuración: De intercambio verbal: conversación, diálogo, canción, narración, entrevista, encuesta, debate, exposición, etc. De la tradición oral: canciones, coplas, rimas, amorfino, adivinanzas, refranes.
- Textos de la comunicación escrita: usos y configuración: Narrativo: cuentos, historietas, fábulas, leyendas, tradiciones. Descriptivo: manuales, recetas, mapas, avisos, tablas, gráficos estadísticos, etc. Expositivo: discursos, fragmentos de textos de divulgación científica y cultural, etc. Redacción documental: carta, guías, informes, telegramas, oficios, etc. (Ministerio de Educación, 2010).

## **d. Semántica**

Los contenidos que se evalúan en este bloque temático son los siguientes:

- Párrafo: Noción. Estructura.
- Formación de palabras: Vocabulario. Polisemia. Préstamos (palabras tomadas de otros idiomas). (Ministerio de Educación, 2010).

#### **e. Morfosintaxis**

Los contenidos que se evalúan en este bloque temático son los siguientes:

- Oración: Noción general. Concordancia: sustantivo/adjetivo, sustantivo/verbo, etc.
- Forma y función de la palabra en la oración:
- Noción básica, funciones en la oración y clasificación semántica de sustantivos, adjetivos, verbos y artículos. (Ministerio de Educación, 2010).

#### **2.4.3.2. Prueba de matemática**

##### **2.4.3.2.1. Tema uno: sistema numérico**

El sistema numérico, hasta el séptimo año de Educación General Básica, comprende el estudio de su estructura, del valor posicional, de la composición y descomposición de los números y de los números naturales, fraccionarios y decimales. También es muy importante una profunda comprensión de las operaciones aritméticas y de las relaciones entre las mismas, así como el desarrollar la destreza de hacer estimaciones razonables y de resolver las operaciones correctamente. Mientras mayor es la comprensión de las propiedades de los números y de las operaciones aritméticas, mayor será el sentido numérico que se desarrolle y también el número de estrategias que se tendrán a disposición para resolver problemas. (Ministerio de Educación, 2010).

Es importante una profunda comprensión de los conceptos que explican los procesos y algoritmos de las operaciones aritméticas así como de los procesos utilizados para resolver problemas en lugar de solamente saber “hacer” las operaciones de una manera memorística y netamente repetitiva. Es importante también el poder resolver correctamente y eficientemente las operaciones, pero es más importante poder explicar los procesos utilizados y tener consciencia de que existen varios métodos para hacerlo correctamente. Del concepto de número primo y

de la descomposición de los números compuestos en primos se desarrolla un sinnúmero de conceptos, entre otros, los de factor, múltiplo, mcm y MCD.

Otra área muy importante dentro de este sistema es la que se refiere a la manipulación y cálculo de razones, proporciones, porcentajes y variaciones directas e inversas. Es muy importante entender las relaciones que existen entre las cantidades para poder determinar el tipo de proporción que se tiene y los cálculos que se deben realizar para llegar a los resultados esperados. Nuevamente, es más importante concentrarse en la comprensión de las relaciones de los números y no en la memorización de fórmulas y procesos.

#### **2.4.3.2.2. Tema dos: sistema de funciones**

El sistema de funciones estudia todos los conceptos básicos necesarios para entender las funciones luego del séptimo año. El objetivo de este sistema es el de desarrollar las destrezas necesarias para reconocer patrones y relaciones y para manipular símbolos y usarlos en la representación de diferentes situaciones.

Este sistema está estrechamente relacionado con el sistema numérico, sobre todo en las representaciones de pares ordenados en sistemas de ejes coordenados y en varias de las operaciones realizadas dentro de los conjuntos. (Ministerio de Educación, 2010).

La mayor parte del estudio de este sistema se centra en el estudio de los conjuntos y de la lógica para la resolución de varias operaciones dentro de los mismos y que son unión, intersección, diferencia y producto cartesiano. Otro tema muy importante dentro de este sistema es el de la ubicación de pares ordenados en el plano cartesiano, utilizando tanto números naturales como fraccionarios y decimales.

#### **2.4.3.2.3. Tema tres: sistema geométrico y de medida**

El estudio de la geometría es una mezcla entre la geometría topológica y la geometría euclidiana. La geometría topológica se centra en los conceptos de ubicación espacial tales como arriba, abajo, adentro, afuera, sobre, entre, etc. En la geometría euclidiana se empieza por el reconocimiento de los cuerpos y de las

formas para luego pasar a un estudio más formal de las mismas con el uso y la aplicación del vocabulario técnico respectivo. (Ministerio de Educación, 2010).

En este sistema se incluyen los conocimientos relacionados con las diferentes unidades de medida tales como unidades de longitud, de área, de volumen, de tiempo, de capacidad y de peso. Una de las destrezas más importantes dentro de esta área es la de realizar conversiones de unidades a sus múltiplos y submúltiplos al igual que entre sistemas y unidades.

#### **2.4.3.2.4. Tema cuatro: sistema de estadística y probabilidad**

El estudio de este sistema se relaciona con diferentes maneras de representar gráficamente datos y variaciones de los mismos. Se inicia con pictogramas en los cuales se representa básicamente la frecuencia de cada uno de los datos para luego trabajar con diagramas de barras, circulares, poligonales y terminar con diagramas de caja y de tallo y hoja. La progresión en el uso de los diferentes diagramas está estrechamente relacionada con la progresión en el sistema numérico. (Ministerio de Educación, 2010).

Los conceptos más importantes en este sistema son los relacionados con las medidas de tendencia central como la media aritmética, la mediana, la moda y sus aplicaciones.

#### **2.4.3.3. Prueba de Estudios Sociales**

En esta prueba se incluyen seis aspectos: identidad, comunidad, deberes y derechos, Ecuador geográfico, Ecuador histórico y América y el mundo.

**Identidad:** Los componentes de este tema se organizan de manera secuenciada y permiten la reflexión sobre uno mismo, la familia, la comunidad y el entorno, una de las prioridades del área de Estudios Sociales es fomentar los nexos con la comunidad y sembrar el sentido de identificación y pertenencia a una localidad y a un país a una cultura, a una región y al mundo, valorando y respetando la diversidad, la riqueza en cuanto a la historia, la cultura, el trabajo y la vida cotidiana. (Ministerio de Educación, 2010).

Se trata de conocer si los maestros, en la función que realizan, toman en cuenta aspecto, es decir desarrollan contenidos y destrezas de Estudios Sociales con orientación hacia el rescate y valoración de la identidad ecuatoriana, de la identificación del estudiante con su origen, con el lugar donde viven, con su familia y abolengo.

**Comunidad:** El desarrollo de contenidos está enfocado al conocimiento de distintas comunidades tanto cultural, poblacional, histórico, geográfico y económico con las que se tiene relación, pues solo reconociendo las estructuras que permiten el establecimiento y funcionamiento de las distintas instancias socio espaciales se puede participar de manera activa, responsable y positiva en el desarrollo de la propia comunidad, en el contexto de un país diverso, multicultural y plurinacional. (Ministerio de Educación, 2010).

Ese aspecto se relaciona con las prácticas pedagógicas que los maestros realizan en las clases tendientes a incentivar el sentido de pertenencia a la comunidad, a partir del conocimiento de la historia y los rasgos culturales de los pueblos y nacionalidades del Ecuador. Se pretende conseguir que los estudiantes se identifiquen con su comunidad para que la cuiden y trabajen por su bienestar.

**Deberes y derechos:** Los contenidos se enfocan hacia una progresiva reflexión y toma de conciencia de los derechos y los deberes de la ciudadanía y de cada persona responsable dentro de un ordenamiento jurídico y de acuerdo con las normas vigentes, es de vital importancia que los maestros en ejercicio docente resalten la necesidad e importancia de este tema, comprender cómo el conocimiento de los instrumentos legales incentiva la resolución de conflictos y la consolidación progresiva de formas positivas de convivir y participar en la sociedad. (Ministerio de Educación, 2010).

Este aspecto se relaciona con el eje transversal de la ciudadanía responsable. Los Estudios Sociales deben constituir un medio que permite formar ciudadanos que sean positivos y responsables, que fomenten la práctica constante de los derechos pero que también sean responsables de sus deberes con relación a los demás y a la comunidad.

**Ecuador geográfico:** El desarrollo de los contenidos de este tema se organizan de manera secuenciada, y permiten la ubicación espacial de un país caracterizado por una singular topografía, diversidad climática, estudio de puntos cardinales, colaterales, ubicación geográfica en mapas planos, croquis para orientarse en el entorno y el material cartográfico y un valioso patrimonio constituido por la variedad de especies vegetales y animales, paisajes naturales (regiones naturales y recursos naturales) y accidentes geográficos (geografía física). (Ministerio de Educación, 2010).

El currículo busca fortalecer el conocimiento de los estudiantes sobre la geografía del Ecuador. Los maestros deben desarrollar en los estudiantes destrezas y competencias que les permitan conocer la geografía del país, valorar sus recursos y preservarlos.

**Ecuador histórico:** La introducción a los contenidos relacionados con la historia de Ecuador se realiza a través del análisis de los cambios que se evidencian a través del tiempo y las herramientas que permiten la ubicación temporal del estudiante. Más adelante se desarrollan cronológicamente los contenidos que corresponden al poblamiento de América y de Ecuador y a los periodos Precerámico, Formativo, Desarrollo Regional e Integración en las distintas regiones naturales de nuestro país. (Ministerio de Educación, 2010).

Los maestros deben tener vastos conocimientos sobre la historia real del país para que los puedan analizar con sus estudiantes. Pero no sólo como una repetición de datos y hechos acaecidos a través del tiempo, sino con sentido crítico, para que puedan juzgar las causas y consecuencia de los hechos históricos y sus repercusiones para la vida presente y futura.

**América y el mundo:** Este tema tiene los contenidos que permiten conocer distintas facetas del continente americano: su geografía física, política, determina las características culturales, sociales, geográficas y las subregiones de América, que coexisten en la actualidad y las civilizaciones que se desarrollaron en el pasado, además de una visión de cómo la integración entre países se desenvuelve a través de la conformación de distintos organismos internacionales de cooperación y su relación con el Ecuador. (Ministerio de Educación, 2010).

Estos contenidos, que deben ser muy conocidos por los maestros de esta área, se proyectan al mundo entero, para que los estudiantes logren una visión holística del planeta, dentro del cual se encuentra ubicado el Ecuador que mantiene relaciones de diverso tipo con muchos estados del mundo entero.

Todos los aspectos indicados forman parte de los instrumentos de evaluación que se aplican a los docentes, que de acuerdo con el Ministerio de Educación, los resultados alcanzados serán utilizados con fines de realimentación y para mejoramiento.

#### **2.4.3.4. Prueba de Ciencia Naturales**

En esta prueba se incluyen tres grandes aspectos: ciencias de la vida, ciencias de la tierra, ciencias físicas y químicas.

##### **2.4.3.4.1. Ciencias de la vida**

En esta temática se parte del estudio del ciclo vital del ser vivo (reino vegetal, animal y ser humano). Se analizan temas como: estructura, clasificación, utilidades, órganos y funciones; especies vegetales y animales más importantes de la localidad; cuidados de la flora y de la fauna. (Ministerio de Educación, 2010).

##### **2.4.3.4.2. Ciencias de la tierra**

El estudio de este capítulo tiene especial importancia para entender y cuidar la vida. El capítulo contiene un conjunto de disciplinas que estudian la estructura interna, la morfología, la dinámica superficial y la evolución del planeta Tierra.

Además, este estudio constituye una herramienta para planear una explotación racional de los recursos naturales, para comprender las causas que originan los fenómenos naturales que afectan al ser humano y para entender cómo este influye en la naturaleza con sus acciones. Las ciencias de la Tierra tienen como característica fundamental el hecho de estar en constante evolución.

Este bloque proporciona una visión sistemática del suelo, agua, aire, sus características y formación, composición, propiedades, importancia y utilidad.

#### **2.4.3.4.3. Ciencias físicas y químicas**

Estas ciencias son las que más han contribuido al desarrollo y bienestar del ser humano, porque, gracias a su estudio e investigación, han hecho posible encontrar de forma clara y precisa los fenómenos que se presentan en la vida diaria.

En este bloque se trata sobre materia y energía: características, clases. El átomo como formador de moléculas, elementos y compuestos, y su estructura. Mezcla y combinación. Características. Nociones básicas de conservación de materia y energía.

Los conocimientos en estos años se dan como nociones iniciales a partir de la observación a fin de que, en lo posterior, se pueda realizar una retroalimentación de los contenidos sobre la base de la investigación, explicación, descripción de procesos, interpretación e información de diferentes fuentes.

### **2.5. Evaluación del desempeño profesional de directivos**

Los directivos de las instituciones educativas también se someten a un proceso de evaluación que comprende dos fases: evaluación interna y evaluación externa.

#### **2.5.1. Evaluación interna**

Para la evaluación interna de los directivos se utilizan cinco instrumentos: autoevaluación, evaluación por parte del Consejo Técnico, evaluación por parte del Consejo Estudiantil, evaluación por parte de los padres de familia, evaluación por parte del Supervisor.

En esta prueba se presentan tres campos relacionados con la gestión del directivo institucional: gerencia educativa, competencias pedagógicas y liderazgo. Estos tres grandes temas son desglosados en indicadores de evaluación en cada uno de los instrumentos que se usan para la evaluación de los directivos institucionales.

### **2.5.1.1. Gerencia educativa.**

Se designa con el término de gerente a aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización. Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/gerente.php>.

Por lo indicado, la gerencia educativa se relaciona con el ejercicio de dirigir la institución educativa para el logro de los objetivos de la educación.

Para el contexto de presente trabajo, se relaciona al gerente educativo con la persona quien se encuentra encargada de dirigir una institución educativa. En este caso se está haciendo referencia al rector del colegio, quien es la persona que va a ser evaluada.

En todos los instrumentos que el Ministerio de Educación ha diseñado para la evaluación de los directivos institucionales, se han incluido algunos indicadores que se refieren a este aspecto de la gestión educativa, los mismos que son tomados en cuenta para determinar la calidad de la gestión que está realizando esta autoridad en el establecimiento educativo.

**2.5.1.1.1. Competencias gerenciales.** En este caso se evalúa si el rector del establecimiento educativo cumple, entre otros, los siguientes indicadores:

Asistencia a la institución, rendición de cuentas, seguimiento al trabajo de personal directivo y docente, uso de recursos, ejercicio de liderazgo, gestión educativa, gestión administrativa, trabajo en equipo, actualización y capacitación, relación con la comunidad, entrega de información a autoridades, planificación, ejecución y evaluación de la gestión de directivos y docentes, atención a estudiantes, elaboración de instrumentos curriculares, preocupación por el proceso de aprendizaje y evaluación de los estudiantes.

### **2.5.1.1.2. Competencias pedagógicas.**

Las competencias son “procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano. Las competencias, en tal perspectiva están constituidas por procesos subyacentes (cognitivo-afectivos) así como también por procesos públicos y demostrables, en tanto implican elaborar algo de sí para los demás con rigurosidad”.(Gallego, 1999).

Al relacionar este concepto con el campo de la pedagogía, se diría que las competencias pedagógicas se refieren a las actividades que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades referidas a la actividad educativa que cotidianamente se desarrollan en la escuela.

En este ámbito, se infiere que director debe poseer competencias profesionales para dirigir la institución educativa y enrumbarle hacia la consecución de los objetivos de la educación. Por tal motivo, el Ministerio de Educación ha incluido en el proceso de evaluación de directivos, las competencias pedagógicas para determinar cómo están desarrollándose en la institución y si están orientadas al mejoramiento de la educación. Este aspecto se encuentra inmerso en todos los instrumentos de evaluación que se están usando para este efecto.

Dentro de este aspecto, el rector del colegio es evaluado considerando los siguientes indicadores:

- Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.

- Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.
- Organiza con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.
- Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.
- Asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.
- Solicita a los docentes, que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje, al inicio del año escolar.
- Verifica la aplicación de la planificación didáctica.
- Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.
- Realiza acciones para evitar que los estudiantes repitan el año.
- Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.
- Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.
- Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.
- Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.
- Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.

#### **2.5.1.1.3. Liderazgo educacional.**

El líder es el miembro del grupo que ejerce una influencia más positiva sobre los otros que la que éstos ejercen sobre él. El liderazgo, sin embargo, es algo más que un esfuerzo para influir en los demás, su presencia es indicativa de los cambios que tienen lugar sucesivamente. (Placencia, sf: 47).

Del texto indicado se desprende que el líder es la persona que por su personalidad o atributos particulares, es capaz de influir en el grupo de personas con quienes se interrelaciona.

El liderazgo educacional se relaciona con la persona que lidera las actividades educativas en un grupo humano o en una institución educativa. No se refiere

exclusivamente a quien la dirige, sino más bien, a la persona que por sus características personales, influye sobre los docentes que trabajan con él.

En este contexto, en los instrumentos de evaluación que se están usando en la presente investigación, se incluye una serie de indicadores que permiten evaluar el desempeño del directivo institucional, que sin ser necesariamente un líder, en el centro educativo. Estos aspectos se encuentran en todos los instrumentos que usan para el efecto señalado.

**2.5.1.1.4. Competencias del liderazgo en la comunidad.** En este ámbito, el directivo institucional es evaluado considerando los siguientes aspectos:

- Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.
- Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.
- Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.
- Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.
- Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.
- Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.
- Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.
- Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.

## **2.6. Tipos de evaluación.**

A partir de los tres ámbitos indicados, en la evaluación del directivo institucional se usan cinco instrumentos; estos son los siguientes:

**2.6.1. Autoevaluación.** Este instrumento de evaluación tiene como objetivo obtener información sobre el desempeño profesional del rector del colegio, con el fin de

mejorar la gestión de la institución educativa que dirige. Es llenado por el director del establecimiento educativo.

**2.6.2. Evaluación del rector por parte del Consejo Técnico.** Este es otro instrumento que se usa para la evaluación de la gestión del directivo institucional. Participan en este proceso todos los miembros del Consejo técnico del colegio.

**2.6.3. Evaluación del rector por parte del Consejo Estudiantil.** En este caso, son los estudiantes quienes participan también en la evaluación del directivo institucional. Este instrumento debe ser llenado por los miembros del Consejo Estudiantil, quienes tendrán que llenar el instrumento con sus criterios sobre la gestión del rector.

**2.6.4. Evaluación del rector por parte del Comité Central de Padres de Familia.** Los padres de familia también intervienen en el proceso de evaluación del directivo institucional. Son los miembros del Comité Central quienes deben llenar el instrumento para emitir su criterio sobre la manera cómo el director o rector están llevando la gestión institucional.

**2.6.5. Evaluación del rector por parte del Supervisor.** Este constituye otro instrumento que se ha determinado para la evaluación de la gestión del directivo institucional. En este caso interviene el Supervisor de Educación para emitir su opinión sobre la calidad de la gestión de quien dirige la escuela o el colegio. Debe llenar el instrumento asignado para tal fin.

## **2.7. Evaluación externa.**

Además de los instrumentos de evaluación interna, los directivos institucionales tienen que rendir una prueba de conocimientos específicos como parte de la evaluación externa del desempeño como directivos, en el marco del Sistema de Evaluación y Rendición Social de Cuentas (SER). La prueba servirá para medir los conocimientos mínimos que se consideran necesarios para un eficiente ejercicio de la gestión institucional.

La Prueba de Conocimientos Específicos para Directores consta de seis áreas de evaluación: Administración Educativa (10 preguntas), Contabilidad Básica (10 preguntas), Planificación Curricular (10 preguntas), Planificación Estratégica y Diseño de Proyectos (10 preguntas), Evaluación Educativa (10 preguntas) y Psicología Educativa (10 preguntas).

Esta prueba contiene 10 preguntas que comprenden los siguientes bloques:

1. Bloque 1: Bases conceptuales.
2. Bloque 2: Calidad total.
3. Bloque 3: Control administrativo.
4. Bloque 4: Documentos necesarios para guiar el desempeño del administrador escolar.

### **2.7.1. Bloque 1: Bases conceptuales**

La calidad educativa depende de la conjugación efectiva de varios indicadores. El nivel de conocimientos científicos, pedagógicos y didácticos de los docentes, la ética profesional del docente, la pertinencia y relevancia del diseño curricular, etc.

En este sentido, el conocimiento de las bases conceptuales de la Administración Educativa rescata el valor que tiene la teoría cuando verdaderamente se la aprehende, es decir, cuando nos guía en la toma de decisiones en la cotidianidad de la vida institucional escolar.

### **2.7.2. Bloque 2: Calidad total**

La calidad es traducida a logros, siendo el más importante el responder eficazmente a las necesidades que la sociedad tiene en lo referente a la formación de ciudadanos con sentido crítico, con competencias y capacidades para crear y trabajar.

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, pero sí lo incluye. Se sabe también que de la gestión escolar depende la cultura escolar y que según esta última se determina la organización escolar.

Por lo tanto la gestión requiere de un líder que sepa generar decisiones y planes de acción en conjunto con todos quienes convergen en el centro educativo, con el mismo fin. Este líder debe poder darle a la educación los significados de calidad: el de relevancia, el de eficacia, el de equidad y el de eficiencia. Practicar uno de los principios básicos de la calidad, que es la prevención y la mejora continua. Para cumplir esto, hay pasos y procedimientos a seguir que todo director debe conocer y practicar. (Ministerio de Educación, 2010).

En este caso, con razón se relaciona la calidad con la gestión del directivo institucional. Si la gestión es buena, la calidad del servicio también lo será. En este contexto, Se trata de establecer criterios sobre la calidad de la gestión de los directivos y cómo esta influye en el servicio educativo que la institución ofrece a la comunidad.

### **2.7.3. Bloque 3: Control administrativo**

Es posible mejorar si se realiza un permanente seguimiento y control del cumplimiento de objetivos, metas y resultados. El control es efectivo cuando es posterior al seguimiento brindado; seguimiento entendido como ayuda, acompañamiento y asesoramiento oportuno y permanente.

El director o cuerpo directivo de una institución educativa es el primer asesor del docente, de los estudiantes y de los padres de familia. Esta acción la debe desempeñar con único criterio de que lo que se prevé ahorra recursos y asegura la mejora continua del centro educativo. (Ministerio de Educación, 2010).

El directivo institucional es el responsable directo de la administración y control administrativo, en tal virtud, es evaluado como tal. Se trata de conocer la calidad de su gestión en cuanto se relaciona con actividades de planificación ejecución y control del campo administrativo, directamente relacionado con el manejo de los recursos humanos, económicos y materiales de la institución.

#### **2.7.4. Bloque 4: Documentos guía para el desempeño de la administración escolar**

Toda actividad debe responder a un para qué, que guíe a la elaboración del Proyecto Institucional. Es decir, hay que saber qué espera de la educación la sociedad, para de acuerdo a ello determinar los cómo, cuando, con qué, que permitirán hacer una exitosa rendición social de cuentas. Los para qué de la educación se encuentran en una gran cantidad de documentos productos de acuerdos internacionales, regionales y nacionales, como lo son la Constitución de la República, El Plan Decenal de Educación y el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas. Por lo tanto la importancia de su conocimiento y manejo por parte de las autoridades de los centros educativos se dimensiona por sí sola. (Ministerio de Educación, 2010).

En esta parte de la evaluación se incluye criterios referentes al nivel de conocimiento y manejo de la documentación oficial del colegio. Se entiende que los directivos institucionales deben conocer toda la documentación curricular y de planificación para poder utilizarla en el trabajo diario que realizan. Básicamente, muchos de estos documentos forman parte del PEI, que debe ser constantemente analizado y actualizado, siendo responsable directo de su elaboración y permanente evaluación el directivo institucional.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Participantes**

La investigación se realizó en el Colegio Nacional Técnico Las Palmas, de la parroquia Palmas, cantón Sevilla de Oro, provincia del Azuay.

Se trata de una institución fiscal, mixta, que por tener especialidades técnicas, trabaja con jornada matutina y vespertina.

Participaron en la investigación 442 personas: rector, vicerrector, inspector general, coordinador de área, 11 docentes de educación General Básica, 11 docentes de Bachillerato, 1 supervisor de Educación, 105 estudiantes de Educación General Básica y 87 de Bachillerato, 118 padres y madres de familia.

No todas las autoridades de la institución tienen títulos profesionales docentes. 1 posee título de magíster, 4 son ingenieros, 12 licenciados, 2 tecnólogos, 1 profesor 2 economistas. 11 pertenecen al sexo masculino y 11 al sexo femenino. Todos viven en la comunidad de lunes a viernes.

Los estudiantes de Educación General Básica se encuentran en la edad comprendida entre 12 a 14 años, los de bachillerato entre 15 a 18 años.

Todos los padres de familia viven en el sector periférico del colegio, que pertenece al sector rural.

**Población.** Se han tomado en cuenta, para la investigación realizada, los datos que se resumen en la siguiente tabla:

Cuadro 1. Población.

Población a investigar	N° total
Para el desarrollo profesional docente:	
Rector	1
Vicerrector	1
Inspector general	1
Docentes de 8°, 9° y 10° año de Educación General Básica	11
Docentes de 1°, 2° y 3° año de bachillerato	11
Estudiantes de 8°, 9° y 10° año de Educación General Básica	145
Estudiantes de 1°, 2° y 3° año de bachillerato	112
Padres de familia	160
Para el desempeño profesional directivo:	
Rector	1
Vicerrector	1
Inspector general	1
Coordinador de área	1
Consejo estudiantil	5
Comité central de padres de familia	7
Supervisor de Educación	1

Fuente: Archivos del colegio  
Elaboración: Isabel Gómez V.

### 3.2. Muestra de investigación

La muestra de autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del colegio queda establecida de la siguiente manera:

En la investigación se ha utilizado el 100 % de directivos y docentes. Por lo tanto, esta muestra queda establecida de la siguiente manera:

- 1 Rector.
- 1 Vicerrector.
- 1 Inspector general.
- 1 Coordinador de área.
- 11 docentes de 8º a 10mo año de Educación Básica.
- 11 docentes de 1º a 3º año de bachillerato.
- 1 supervisor de educación.

### **Muestra de estudiantes y padres de familia.**

Considerando que la población supera a los 30 estudiantes y padres de familia, para calcular la muestra se ha aplicado la siguiente fórmula estadística:

$$.n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{\infty^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Datos de la muestra:

.n = Tamaño de la muestra.

Z = valor tipificado con nivel de confianza del 95 % = a 1,96.

95 % = Nivel de confianza

N = Tamaño de la población. (257 estudiantes. 169 padres de familia.

P = Probabilidad que en la población se presente una característica: 0,5

Q = Probabilidad que en la población se presente cierta característica: 0,5

$\infty$  = Error estadístico = 5 % = 0,05

Cálculo de la muestra de estudiantes de 8º a 10mo año:

$$.n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{\infty^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$.n = \frac{(1,96)^2 \times 0,05 \times 0,05 \times 257}{(0,05)^2 (145-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$.n = \frac{139.258}{1.3204} = 105$$

Total: 105 estudiantes de 8° a 10° año de Educación Básica

Cálculo de la muestra de estudiantes de 1° a 3° de bachillerato:

$$.n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{\infty^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$.n = \frac{(1,96)^2 \times 0,05 \times 0,05 \times 257}{(0,05)^2 (112-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$.n = \frac{107.5648}{1.2379} = 86.89 = 87$$

Total: 87 estudiantes de 1° a 3° año de Bachillerato.

Cálculo de la muestra de padres de familia:

$$.n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{\infty^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$.n = \frac{(1,96)^2 \times 0,05 \times 0,05 \times 164}{(0,05)^2 (164-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$.n = \frac{162.3076}{1.3804} = 117,58 = 118$$

Total = 118 padres de familia.

### Muestreo estadístico.

Por las características de la investigación se aplicó el muestreo estadístico probabilístico, con su variante, muestreo al azar simple, se realizó un sorteo entre todos; por lo tanto, los estudiantes que respondieron las encuestas son los siguientes:

Estudiantes de 8<sup>o</sup> a 10<sup>o</sup> año de Educación Básica:

Años	Estudiantes	Muestra
8 <sup>o</sup>	50	35
9 <sup>o</sup>	47	35
10 <sup>o</sup>	48	35
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>105</b>

Estudiantes de 1<sup>o</sup> a 3<sup>o</sup> año de Bachillerato:

Años	Estudiantes	Muestra
1 <sup>o</sup>	38	29
2 <sup>o</sup>	37	29
3 <sup>o</sup>	37	29
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>87</b>

Padres de familia.

Años	Estudiantes	Muestra
8 <sup>o</sup>	28	20
9 <sup>o</sup>	28	19
10 <sup>o</sup>	29	20
1 <sup>o</sup>	29	20
2 <sup>o</sup>	28	19
3 <sup>o</sup>	27	20
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>118</b>

### **3.3. Técnicas e instrumentos de investigación.**

#### **3.3.1. Técnicas**

**Encuesta** Para evaluar el desempeño profesional docente se aplicó la encuesta al rector, docentes y estudiantes de la institución educativa, así como a padres de familia. Por otra parte, para evaluar el desempeño profesional directivo, se encuestó al rector, Consejo Directivo, Consejo Estudiantil, Comité Central de Padres de Familia y Supervisor Escolar.

**Observación** En la presente investigación, se llevó a cabo la observación realizada por la maestrante a una clase impartida por el docente seleccionado en la muestra.

#### **3.3.2. Instrumentos**

##### **Cuestionarios para la encuesta**

Para la evaluación del desempeño profesional docente, se aplicó la técnica de la encuesta, se utilizaron los siguientes cuestionarios:

- 1) Para la autoevaluación de los docentes
- 2) Para la coevaluación de los docentes
- 3) Para la evaluación de los docentes por el director o rector
- 4) Para la evaluación de los docentes por los estudiantes
- 5) Para la evaluación de los docentes por los padres de familia.

En relación con la evaluación desempeño profesional directivo, se aplicó la encuesta, se usaron los siguientes cuestionarios:

- 1) Para la autoevaluación del director o rector
- 2) Para la evaluación del director o rector por el Consejo Directivo o Técnico
- 3) Para la evaluación del director o rector por el Consejo Estudiantil.
- 4) Para la evaluación del director o rector por el Comité Central de Padres de Familia.

5) Para la evaluación del director o rector por parte del Supervisor Escolar.

**Observación de la clase.** Para observar la clase impartida por el docente evaluado, se utilizó la Matriz de Evaluación: Observación de Clase.

### 3.3.2.1. Valoración de la evaluación del desempeño

Una vez aplicados los instrumentos (encuestas), se ha realizado la correspondiente valoración, de la siguiente manera:

#### a) Valoración de la evaluación del desempeño profesional de los docentes.

Para la valoración de la evaluación del desempeño profesional de los docentes de la institución elegida, se han considerado los siguientes instrumentos: autoevaluación; coevaluación; evaluación de los docentes por parte del rector; evaluación de los docentes por parte de los estudiantes; y, observación de la clase impartida por el docente.

En cada uno de los instrumentos utilizados se evalúan las dimensiones que constan en ellos. Cada dimensión tiene su respectivo puntaje, para llegar a totalizar este instrumento 100 puntos.

Cada uno de los instrumentos indicados tiene su propia valoración, como se puede ver a continuación, para dar un total de desempeño profesional docente de 100 puntos.

• Instrumento para la autoevaluación de los docentes:	10 puntos
1. Sociabilidad pedagógica.....	0.72 puntos
2. Habilidades pedagógicas y didácticas.	4.23 puntos
3. Desarrollo emocional.....	1.13 puntos
4. Atención a estudiantes con necesidades especiales.	1.03 puntos
4. Aplicación de normas y reglamentos.....	1.03 puntos
5. Relación con la comunidad.....	0.93 puntos
6. Clima de trabajo.....	0.93 puntos

• Instrumento para la coevaluación de los docentes:	10 puntos
1. Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas.	3.46 puntos
2. Cumplimiento de normas y reglamentos.....	1.92 puntos
3. Disposición al cambio en educación.....	1.54 puntos
4. Desarrollo emocional.....	3.08 puntos
• Instrumento de evaluación de docentes por parte del rector...	10 puntos
1. Sociabilidad pedagógica.....	2.35 puntos
2. Atención a estudiantes con necesidades individuales	2.06 puntos
3. Habilidades pedagógicas y didácticas.....	2.94 puntos
4. Aplicación de normas y reglamentos.....	1.47 puntos
5. Relación con la comunidad.....	1.18 puntos
• Instrumento de evaluación de docentes los estudiantes	24 puntos
1. Habilidades pedagógicas y didácticas.....	10.97 puntos
2. Habilidades de sociabilidad pedagógica.....	4.12 puntos
3. Atención a estudiantes con necesidades Individuales	4.80 puntos
4. Relación con los estudiantes.....	4.11 puntos
• Instrumento de evaluación de docentes por padres de familia	16 puntos
1. Relación con la comunidad.....	2.53 puntos
2. Normas y reglamentos.....	3.37 puntos
3. Sociabilidad pedagógica.....	5.05 puntos
4. Atención a estudiantes con necesidades Individuales...	5.05 puntos
• Observación de la clase impartida por el docente.....	30 puntos
1. Actividades iniciales.....	7.50 puntos
2. Proceso de enseñanza-aprendizaje.....	16.25 puntos
3. Ambiente en el aula.....	6.25 puntos
<b>Valoración total:</b>	<b><u>100 puntos</u></b>

## b) Valoración de la evaluación del desempeño profesional de directivos.

Para la valoración de la evaluación del desempeño profesional de los directivos de la institución, se han considerado los siguientes instrumentos: autoevaluación del rector; evaluación del rector por parte del Consejo Directivo; evaluación del rector por parte de Consejo Estudiantil; evaluación del rector por parte del Comité Central de Padres de Familia; evaluación del rector por parte del Supervisor de Educación. Cada uno de los instrumentos tiene su propia valoración. En total el desempeño profesional de los directivos tiene una valoración de 100 puntos.

Con cada uno de los instrumentos se evalúan distintas dimensiones. Cada dimensión tiene su respectivo puntaje. En total de llega a una valoración de 100 puntos.

• Autoevaluación del Rector.....	20 puntos
1. Competencias gerenciales.....	14.65 puntos
2. Competencias pedagógicas.....	3.26 puntos
3. Competencias de liderazgo en la comunidad.....	2.09 puntos
• Evaluación del Rector por el Consejo Directivo.....	20 puntos
1. Competencias gerenciales.....	14.59 puntos
2. Competencias pedagógicas.....	3.29 puntos
3. Competencias de liderazgo en la comunidad.....	2.12 puntos
• Evaluación del Rector por parte del Consejo Estudiantil..	20 puntos
1. Competencias gerenciales.....	10.00 puntos
2. Competencias pedagógicas.....	3.57 puntos
3. Competencias de liderazgo en la comunidad.....	6.43 puntos
• Evaluación Rector por Comité Central Padres Familia..	20 puntos
1. Competencias gerenciales.....	10.10 puntos

2. Competencias pedagógicas.....	3.16 puntos
3. Competencias de liderazgo en la comunidad.....	4.74 puntos
• Evaluación del Director por el Supervisor.....	20 puntos
1. Competencias gerenciales.....	14.45 puntos
2. Competencias pedagógicas.....	3.11 puntos
3. Competencias de liderazgo en la comunidad.....	2.44 puntos
<b>Valoración total:</b>	<b><u>100 puntos</u></b>

### 3.4. Diseño y procedimiento

La investigación realizada es de carácter socioeducativa, basada en el paradigma de análisis crítico.

En el proceso investigativo se desarrollaron las siguientes actividades:

- Se asistió a la asesoría presencial, donde se conocieron los lineamientos generales del proceso de la investigación.
- A continuación se realizó la investigación bibliográfica para la redacción del marco teórico correspondiente.
- Luego se visitó la institución educativa para dialogar con el Sr. Rector, a quien se le hizo conocer sobre los objetivos y actividades a realizar en el proceso de investigación y solicitarle la autorización respectiva.
- Se recogieron datos sobre el número de estudiantes, docentes, autoridades y padres de familia del colegio.
- Se reprodujeron los instrumentos de investigación, conforme a la muestra seleccionada y se aplicaron a los actores educativos del colegio.
- Se tabularon los datos recogidos a través de los instrumentos de investigación.
- Los datos fueron ubicados en tablas estadísticas, con las correspondientes representaciones gráficas y el análisis respectivo.

- Tomando en cuenta los objetivos de la investigación y considerando los resultados alcanzados se han establecido las conclusiones y las correspondientes recomendaciones.
- Finalmente, se ha diseñado una propuesta de mejora, a partir del problema detectado en el proceso investigativo.
- La realización de las acciones y actividades indicadas condujeron a la redacción del informe final de la tesis de grado.

### **3.5. Comprobación de supuestos**

Las hipótesis se constituyeron en instrumentos de trabajo de tipo descriptivo-explicativo, por lo tanto, se les asignó criterio matemático. Su propósito fue cuantificar el fenómeno, y explicarlo cualitativamente mediante el análisis relacional de la información teórica con los datos de la investigación de campo.

La primera hipótesis señala que 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.

La segunda hipótesis señala 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.

## 4. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### 4.1. RESULTADOS

Los valores consignados en cada tabla corresponden a puntajes previamente establecidos, que han sido determinados en el diseño del proyecto de investigación y procesados mediante fórmulas matemáticas usadas en cada caso. Al inicio de cada tabla estadística se hace constar el puntaje total asignado para cada instrumento, a partir del cual se han valorado cada uno de los indicadores que constan en la columna de la izquierda, los mismos que han sido desglosados de cada una de las dimensiones, tomadas de los instrumentos que fueron dados por la Universidad.

Como consta en los documentos que se incluyen en los anexos, los valores cuantitativos que se incluyen en todas y cada una de las tablas, se relacionan con apreciaciones cualitativas, de la siguiente manera: 1 corresponde a nunca; 2 se refiere a rara vez; 3 indica que ocurre algunas veces; 4 señala que se produce frecuentemente; 5 indica que el hecho se produce siempre.

#### 4.1.1. Resultados de las encuestas para evaluación de desempeño profesional de los docentes.

##### 4.1.1.1. Autoevaluación de docentes (10 puntos)

**Tabla 1. Autoevaluación de los docentes. Sociabilidad pedagógica.**

Sociabilidad pedagógica. (0.72 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto	0	0	0	0,385	1,751	22	2,136	0,097
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0	0	0,102	0,693	1,133	22	1,928	0,088
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0	0	0	0,539	1,545	22	2,084	0,095
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0,026	0,153	0,462	1,236	22	1,877	0,085

1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0	0	0,051	0,539	1,442	22	2,032	0,092
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0	0	0,153	0,385	1,442	22	1,98	0,090
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes	0	0,052	0,153	1,078	0,206	22	1,489	0,068
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,078</b>	<b>0,612</b>	<b>4,081</b>	<b>8,755</b>	<b>154</b>	13,526	<b>0,615</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación.** El valor promedio de 0,097, indica que los docentes tratan a los estudiantes con cortesía y respeto. El 0,095 señala que llaman la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto. El 0,092, considera que propician la no discriminación entre compañeros. El 0,090 da a entender que toman en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes. El 0,088, señala que fomenta la autodisciplina en el aula. El 0,085, propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes. El 0,068 indica que se preocupan por la ausencia o falta de los estudiantes; llama a los padres de familia o representantes.

Los valores promedios más altos señalan que los maestros siempre: tratan a los estudiantes con cortesía y respeto; les llaman la atención con firmeza, pero con respeto, propician la no discriminación entre compañeros; toman en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes. Los valores promedios más bajos indican que los docentes no siempre: fomentan la autodisciplina en el aula, propician el respeto a las personas con capacidades diferentes, se preocupan por la ausencia o falta de los estudiantes, llaman a los padres de familia o representantes.

De estos datos se desprende que los docentes se interesan por lo que les sucede a sus estudiantes, lo que indica que están realizando su labor docente con mucho acierto. Sin embargo, hay aspectos que se deben mejorar, como: fomentar la autodisciplina en el aula, propiciar el respeto a las personas con capacidades diferentes, preocuparse por la ausencia o falta de los estudiantes, llamar los padres de familia o representantes cuando esto ocurre.

**Tabla 2. Autoevaluación de los docentes: habilidades pedagógicas y didácticas.**

Habilidades pedagógicas y didácticas (4.23 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR 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	0,153	1,001	0,618	22	1,772	0,081
2.2. Seleccione los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0,153	0,847	0,824	22	1,824	0,083
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.	0	0,052	0,102	0,616	1,03	22	1,8	0,082
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0	0,026	0,153	0,616	1,03	22	1,825	0,083
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0	0	0	0,847	1,133	22	1,98	0,090
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0	0	0,102	0,539	1,339	22	1,98	0,090
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0	0	0,102	1,155	0,515	22	1,772	0,081
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	0	0,102	0,693	1,133	22	1,928	0,088
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas.	0	0	0	0,308	1,854	22	2,162	0,098
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0	0,026	0,204	0,77	0,721	22	1,721	0,078
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0	0	0,204	0,616	1,03	22	1,85	0,084
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0	0	0,153	0,616	1,133	22	1,902	0,086
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0	0	0,306	0,77	0,618	22	1,694	0,077
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0	0	0,102	0,847	0,927	22	1,876	0,085
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.	0	0	0,102	0,847	0,927	22	1,876	0,085
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.	0	0	0,102	1,078	0,618	22	1,798	0,082
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0	0	0,204	1,078	0,412	22	1,694	0,077

2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0,102	0,693	1,133	22	1,928	0,088
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0,051	0,847	1,03	22	1,928	0,088
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0	0,052	0,255	1,001	0,206	22	1,514	0,069
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0	0,026	0,306	0,693	0,618	22	1,643	0,075
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0	0,026	0,204	0,847	0,515	22	1,592	0,072
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0	0	0,204	0,77	0,824	22	1,798	0,082
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:	0	0	0	0	0	0	0	0,000
2.24.1. Analizar	0	0	0,153	0,462	1,236	22	1,851	0,084
2.24.2. Sintetizar	0	0	0,255	0,77	0,618	22	1,643	0,075
2.24.3 Reflexionar.	0	0	0,102	0,616	1,236	22	1,954	0,089
2.24.4. Observar.	0	0,026	0	0,847	1,03	22	1,903	0,087
2.24.5. Descubrir.	0	0,026	0,102	0,924	0,721	22	1,773	0,081
2.24.6 Exponer en grupo.	0	0,026	0,153	0,616	1,03	22	1,825	0,083
2.24.7. Argumentar.	0	0	0,153	0,847	0,824	22	1,824	0,083
2.24.8. Conceptualizar.	0	0,026	0,153	0,924	0,618	22	1,721	0,078
2.24.9 Redactar con claridad.	0	0	0,459	0,616	0,515	22	1,59	0,072
2.24.10. Escribir correctamente.	0	0,026	0,255	0,462	1,03	22	1,773	0,081
2.24.11. Leer comprensivamente.	0	0	0,051	0,847	1,03	22	1,928	0,088
2.24.12. Escuchar.	0	0	0	0,616	1,442	22	2,058	0,094
2.24.13. Respetar.	0	0	0,051	0,539	1,442	22	2,032	0,092
2.24.14. Consensuar.	0	0	0,102	0,77	1,03	22	1,902	0,086
2.24.15. Socializar.	0	0	0,153	0,616	1,133	22	1,902	0,086
2.24.16. Concluir.	0	0	0,153	0,847	0,824	22	1,824	0,083
2.24.17. Generalizar.	0	0	0,255	0,924	0,515	22	1,694	0,077
2.24.18. Preservar.	0	0,026	0,204	0,616	0,927	22	1,773	0,081
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,364</b>	<b>6,12</b>	<b>30,954</b>	<b>37,39</b>	<b>902</b>	<b>74,827</b>	<b>3,401</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación.** El valor promedio de 0,098 indica que los docentes permiten que los estudiantes expresen sus preguntas. 0,094 desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar. 0,092 desarrolla la habilidad de respetar. 0,090 utiliza el lenguaje adecuado y recuerda a los temas tratados en la clase anterior. 0,089 desarrolla destrezas para la reflexión. 0,088 realiza una breve introducción antes de iniciar el tema de la clase, entrega a tiempo las pruebas y trabajos calificados y reajusta la

programación a base de los resultados obtenidos en la evaluación, desarrolla la destreza de leer comprensivamente. 0,087 desarrolla destrezas de observación. 0,086 expone las relaciones que existen entre los temas enseñados, desarrolla destrezas para consensuar y socializar. 0,085 incorpora sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases, explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura. 0,084 estimula el análisis y la defensa de criterios con argumentos, desarrolla destrezas de análisis. 0,083 selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio-afectivo de los estudiantes, explica los criterios de evaluación del área de estudio, desarrolla destrezas para exponer en grupo y argumentar. 0,082 da a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo, recalca los puntos clave de temas tratados en clase, usa bibliografía actualizada, desarrolla destrezas para concluir. 0,081, prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que enfrentarán a la vida diaria, desarrolla destrezas para descubrir. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior, desarrolla destrezas para escribir correctamente y para preservar. 0,078 propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes, desarrolla destrezas de observación. 0,077 aprovecha el entorno natural y social para propiciar aprendizajes significativos, realiza al final de la clase resúmenes sobre los temas tratados, desarrolla destrezas para generalizar. 0,075 utiliza material didáctico apropiado a cada temática, desarrolla destrezas para sintetizar. 0,072 usa en las clases las TICs, desarrolla destrezas para redactar. 0,069 elabora material didáctico para el desarrollo de las clases.

Con respecto a las habilidades pedagógicas y didácticas, los resultados presentados conducen a establecer que la gestión técnica que los docentes realizan es buena, ya que permiten que los estudiantes expresen sus preguntas; desarrollan en los estudiantes las habilidades de: escuchar, respetar, reflexionar, leer comprensivamente, observar, consensuar, socializar, analizar, exponer en grupo, argumentar, concluir, descubrir, escribir correctamente, preservar, ; utilizan el lenguaje adecuado y recuerdan a los temas tratados en la clase anterior; realizan una breve introducción antes de iniciar el tema de la clase, entregan a tiempo las pruebas y trabajos calificados, reajustan la programación a base de los resultados obtenidos en la evaluación; exponen las relaciones que existen entre los temas enseñados; incorporan sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases,

explican la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura; estimulan el análisis y la defensa de criterios con argumentos; selecciona, los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio-afectivo de los estudiantes, explican los criterios de evaluación del área de estudio; dan a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo; recalcan los puntos clave de temas tratados en clase, usan bibliografía actualizada; preparan las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que enfrentarán a la vida diaria; preguntan a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.

Sin embargo, los resultados indican también que los docentes presentan algunas falencias con respecto a: propiciar el debate y el respeto por las opiniones diferentes, desarrollar destrezas de observación, generalización, sintetizar, redactar; aprovechar el entorno natural y social para propiciar aprendizajes significativos, realizar al final de la clase resúmenes sobre los temas tratados; utilizar material didáctico apropiado a cada temática; usar en las clases las TICs y elaborar material didáctico para el desarrollo de las clases. Estos aspectos deberían mejorarse.

**Tabla 3. Autoevaluación de los docentes: desarrollo emocional.**

Desarrollo emocional (1.13 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1 Disfruto al dictar mis clases	0,0000	0	0,051	0,462	1,545	22	2,058	0,094
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0	0	0,051	1,001	0,824	22	1,876	0,085
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0	0	0	0,693	1,339	22	2,032	0,092
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0	0,026	0,051	0,77	1,03	22	1,877	0,085
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0	0	0,153	0,616	1,133	22	1,902	0,086
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0	0	0,255	0,77	0,721	22	1,746	0,079
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario.	0	0,026	0,102	1,001	0,618	22	1,747	0,079
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0	0	0,153	0,924	0,721	22	1,798	0,082
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	0	0,052	0,153	0,693	0,824	22	1,722	0,078

3.10. Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor.	0	0,026	0,204	0,462	1,133	22	1,825	0,083
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0	0	0,051	0,616	1,236	22	1,903	0,087
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,13</b>	<b>1,224</b>	<b>8,008</b>	<b>11,12</b>	<b>242</b>	20,486	<b>0,931</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación.** El valor promedio de 0,094 indica que los docentes disfrutan al dictar sus clases. 0,092 le gratifica la relación afectiva con los estudiantes. 0,087 demuestra seguridad en sus decisiones. 0,086 puede tomar iniciativas y trabajar con autonomía. 0,085 siente que a los estudiantes les gustan sus clases y que le gratifica la relación afectiva con sus colegas. 0,083 se preocupa para que su apariencia personal sea la mejor. 0,082 se siente como miembro del equipo con objetivos definidos. 0,079 se siente estimulado por sus superiores, se siente apoyados por sus colegas para la realización del trabajo diario. 0,078 siente que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realiza.

Los datos presentados permiten establecer que, en cuanto al desarrollo emocional, los maestros indican estar bien, por lo que se podría afirmar que la calidad de la educación que la institución ofrece a la comunidad, en este aspecto y desde el punto de vista de los docentes, se encuentra bien. Pero, a pesar de lo indicado, se debería mejorar en cuanto se refiere a: sentir el estímulo de los superiores, el apoyo de los colegas para la realización del trabajo diario, sentir que los padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realiza. Estos aspectos han recibido los puntajes promedios más bajos de esta parte de la investigación.

**Tabla 4. Autoevaluación de los docentes:** atención a estudiantes con necesidades especiales.

Atención a estudiantes con necesidades especiales (1.03 puntos.)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0,000	0,052	0,204	0,924	0,412	22	1,592	0,072
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.	0	0,026	0,102	0,693	1,03	22	1,851	0,084

4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0	0,026	0,153	0,924	0,618	22	1,721	0,078
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0	0,052	0,153	0,924	0,515	22	1,644	0,075
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0	0,052	0,357	0,847	0,206	22	1,462	0,066
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.	0	0,078	0,204	1,001	0,206	22	1,489	0,068
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0	0,052	0,357	0,77	0,206	22	1,385	0,063
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	0,255	0,77	0,721	22	1,746	0,079
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos	0	0,026	0,051	0,924	0,824	22	1,825	0,083
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del estudiante	0	0,026	0,153	0,847	0,721	22	1,747	0,079
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,39</b>	<b>1,989</b>	<b>8,624</b>	<b>5,459</b>	<b>220</b>	<b>16,462</b>	<b>0,748</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación.** El valor promedio de 0,084 señala que los maestros agrupan a los estudiantes por dificultades y los atiende en forma personal. 0,083 se comunican permanentemente con los padres de familia, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos. 0,079 permite que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase y realiza entrevistas personales con los padres para informarles sobre el avance académico y personal del estudiante. 0,078 envía tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle habilidades en las que presenta problemas. 0,075 elabora adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje en los estudiantes. 0,072 puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes. 0,068 propone tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes. 0,066 recomienda que el estudiante trabaje con un profesional especializado. 0,063 propone la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.

De los datos señalados se desprende que los maestros del colegio, en cuanto se refiere a la atención a estudiantes con necesidades especiales, en su trabajo se encuentran bien. Sin embargo, los valores relacionados con la detección de necesidades educativas especiales leve en los estudiantes, la proposición de tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes, el recomendar que el estudiante trabaje con un profesional especializado y el hecho de proponer la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad, han recibido valoraciones bajas, lo que indica que se debe mejorar en este aspecto. Esta situación se ha tomado en cuenta para efectos de elaboración de la propuesta de mejoramiento educativo.

**Tabla 5. Autoevaluación de los docentes: aplicación de normas y reglamentos.**

Aplicación de normas y reglamentos (1.03 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0,000	0,052	0,051	0,924	0,721	22	1,748	0,079
5.2. Respeto y cumpla las normas académicas e institucionales.	0	0	0,051	0,539	1,442	22	2,032	0,092
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0	0	0	0,385	1,751	22	2,136	0,097
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0,051	0,693	1,133	22	1,877	0,085
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0,051	0,693	1,236	22	1,98	0,090
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0	0,026	0	0,77	1,133	22	1,929	0,088
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0	0	0,153	0,385	1,442	22	1,98	0,090
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0,102	0,924	0,824	22	1,85	0,084
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.	0	0	0	1,001	0,927	22	1,928	0,088
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	0	0	0,051	0,462	1,442	22	1,955	0,089
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,078</b>	<b>0,51</b>	<b>6,776</b>	<b>12,05</b>	<b>220</b>	19,415	<b>0,883</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación.** El valor promedio de 0,097, indica que el maestro elabora el plan anual de la asignatura que dicta. 0,092 respeta y cumple las normas académicas e institucionales. 0,090 enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional y

planifica sus clases en función del horario establecido. 0,089 falta a su trabajo solo en caso de fuerza mayor. 0,088 entrega a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades y llega puntualmente a todas sus clases. 0,085 entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades. 0,084 planifica sus clases en el marco del currículo nacional y el 0.079 aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.

Con respecto a la aplicación de normas y reglamentos, los datos de la investigación permiten establecer que los docentes están bien; es decir cumplen con los preceptos legales y reglamentarios; sin embargo, deben tomar en cuenta los siguientes aspectos que recibieron puntajes bajos: entrega del plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades, planificación de las clases en el marco del currículo nacional y aplicación del reglamento interno de la institución en las actividades que le competen. Esto es lo que se debe mejorar.

**Tabla 6. Autoevaluación de los docentes: relaciones con la comunidad.**

Relaciones con la comunidad (0.93 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	0,000	0,026	0,102	0,539	1,133	22	1,8	0,082
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0	0,255	0,77	0,618	22	1,643	0,075
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0	0	0,102	0,77	1,03	22	1,902	0,086
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0	0,026	0,306	0,77	0,515	22	1,617	0,074
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0,078	0,102	0,616	0,927	22	1,723	0,078
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.	0	0,052	0,102	0,847	0,721	22	1,722	0,078
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0	0	0,102	0,385	1,545	22	2,032	0,092
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0,153	0,462	1,339	22	1,954	0,089

6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0	0,052	0,255	0,308	1,133	22	1,748	0,079
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,234</b>	<b>1,479</b>	<b>5,467</b>	<b>8,961</b>	<b>198</b>	16,141	<b>0,734</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación.** El valor promedio de 0,092 indica que el docente está abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad. 0,089 participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad. 0,086 colabora en la administración y ejecución de tareas extra curriculares y apoya el trabajo de sus colegas fuera del tiempo de clases. 0,082 participa decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad. 0,079 participa de las decisiones de los Consejos Directivos que impliquen un trabajo comunitario. 0,078 comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario y colabora en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI. 0,075 programa actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes. 0,074 apoya el trabajo de los compañeros aún fuera del tiempo de clases.

En lo que respecta a las relaciones con la comunidad, los resultados alcanzados conducen a señalar que hay debilidades en cuanto se refiere a la participación en las decisiones de los Consejos Directivos que impliquen un trabajo comunitario, en el compartir con los compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario, en la colaboración para la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI, en la programación de actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes y en el apoyo el trabajo de los compañeros aún fuera del tiempo de clases. En estos aspectos la institución debe mejorar.

**Tabla 7. Autoevaluación de los docentes: clima de trabajo.**

Clima de trabajo (0.93 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0,000	0,000	0,051	1,001	0,721	22	1,773	0,081
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0	0	0,306	0,847	0,515	22	1,668	0,076

7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0	0	0,204	0,616	0,927	22	1,747	0,079
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0	0	0,153	1,001	0,515	22	1,669	0,076
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0	1,001	0,927	22	1,928	0,088
7.6. Cumplo los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0	0	0,153	0,616	1,133	22	1,902	0,086
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.	0	0,026	0,051	0,462	1,133	22	1,672	0,076
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0	0	0,051	0,385	1,648	22	2,084	0,095
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.	0	0,026	0,102	0,539	1,236	22	1,903	0,087
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,052</b>	<b>1,071</b>	<b>6,468</b>	<b>8,755</b>	<b>198</b>	16,346	<b>0,743</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

### **Puntaje total alcanzado en este instrumento: 8,055/10 puntos**

**Interpretación:** El valor promedio de 0,095 indica que el docente del colegio está dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas. 0,088 dedica el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas. 0,087 propone alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos. 0,086 cumple los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo. 0,081 busca espacios y tiempos para mejorar la comunicación. 0,079 se identifica de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto. 0,076 dispone y procura la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto, compara intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso y sitúa en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.

Los datos presentados en esta tabla conducen a indicar que el clima de trabajo de la institución es bueno, ya que el maestro está dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas; dedica el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas; propone alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos; cumple los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo y busca espacios y tiempos para mejorar la comunicación.

Pero, hay aspectos que han sido valorados con puntajes bajos, en los que necesariamente se deben mejorar; estos son: identificación personal del docente con las actividades que se realizan en conjunto; disponibilidad y procura de información necesaria para mejorar el trabajo conjunto, comparar intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso y situar en el terreno profesional los conflictos que se dan en el trabajo.

Como consecuencia de los datos y valores presentados en esta parte del trabajo se establece que los docentes, en su auto evaluación, alcanzan una valoración de 8,055 puntos sobre 10, que corresponde a muy buena.

Esta autovaloración alta de los docentes conduce a establecer que la gestión que dicen realizar es muy buena y que con ella la calidad de la educación del colegio se encuentra bien encaminada, con algunos aspectos que deben ser mejorados.

#### 4.1.1.2. Coevaluación de docentes

**Tabla 8. Coevaluación de los docentes: Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas.**

Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas (3.46 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
<b>El docente:</b>								
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0,000	0	0,384	3,468	2,310	22	6,162	0,280
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.	0	0,192	0,96	1,734	2,695	22	5,581	0,254
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0,096	0	2,601	4,62	22	7,317	0,333
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0,48	0,576	1,734	2,695	22	5,485	0,249
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.	0	0,192	0,384	2,601	3,08	22	6,257	0,284
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0,096	1,536	1,445	3,08	22	6,157	0,280
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0	0	0,768	2,601	2,695	22	6,064	0,276
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.	0	0,288	0,768	1,734	2,695	22	5,485	0,249

1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0,288	0,768	1,445	3,08	22	5,581	0,254
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1,632</b>	<b>6,144</b>	<b>19,363</b>	<b>26,950</b>	<b>198</b>	54,089	<b>2,459</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación.** El valor promedio de 0,333 indica que los docentes elaboran el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva. 0,284 adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes. 0,280 enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional y utiliza bibliografía actualizada. 0,276 aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes. 0,254 planifica las clases en coordinación con los compañeros de área y elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales. 0,249 utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases y elabora recursos didácticos novedosos.

De estos datos se desprende que, en cuanto al desarrollo de actividades pedagógicas y didácticas, los maestros del colegio presentan los siguientes aciertos: elaboran el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva, adaptan espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes, enmarcan el plan anual en el proyecto educativo institucional y utiliza bibliografía actualizada, aprovechan el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes, planifican las clases en coordinación con los compañeros de área y elaboran adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.

En tanto que también presentan debilidades respecto a: utilizar tecnologías de comunicación e información para sus clases y elaborar recursos didácticos novedosos.

**Tabla 9. Coevaluación de los docentes:** cumplimiento de normas y reglamentos.

Cumplimiento de normas y reglamentos (1.92 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0,000	0,192	0,96	2,89	1,925	22	5,967	0,271

2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0,48	0,768	1,445	3,08	22	5,773	0,262
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0	0,288	0,384	2,023	3,85	22	6,545	0,298
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0	0	0,768	4,046	1,54	22	6,354	0,289
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia,	0	0,096	0	2,312	3,85	22	6,258	0,284
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1,056</b>	<b>2,88</b>	<b>12,716</b>	<b>14,245</b>	<b>110</b>	<b>30,897</b>	<b>1,404</b>

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación.** El puntaje promedio de 0,298 indica que el maestro entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre. 0,289 llega puntual a las reuniones a las que se le convoca. 0,284 programa actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes. 0,271 aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen. 0,262 entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.

En lo referente al cumplimiento de normas y reglamentos, los datos indicados dan a entender que los docentes, en su gestión, presentan los siguientes aspectos positivos: entregan las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, llegan puntual a las reuniones a las que se le convoca, programan actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.

Sin embargo, hay también aspectos que han recibido valoraciones más bajas, que se deben mejorar; esto son: aplicación del reglamento interno de la institución en las actividades que les competen, entregar el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.

**Tabla 10. Coevaluación de los docentes: disposición al cambio en educación.**

Disposición al cambio en educación (1.54 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.	0,000	0,192	0,384	2,601	3,465	22	6,642	0,302
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	0	0,192	1,152	2,023	1,925	22	5,292	0,241
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.	0	0	1,344	1,445	3,85	22	6,639	0,302
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.	0	0	1,536	1,445	3,465	22	6,446	0,293
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,384</b>	<b>4,416</b>	<b>7,514</b>	<b>12,705</b>	<b>88</b>	25,019	<b>1,137</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio de 0,302 indica que los docentes proponen nuevas iniciativas de trabajo y colaboran en la consecución de los objetivos y metas del PEI. 0,293 logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza. 0,241 investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.

Con relación a la disposición al cambio, hay puntajes altos que indican que los maestros proponen nuevas iniciativas de trabajo, colaboran en la consecución de los objetivos y metas del PEI, logran identificarse de manera personal con las actividades que realiza.

Pero también se observa un puntaje bajo que indica que los docentes investigan nuevas formas de enseñanza del área que dicta.

De lo expuesto se comprende que se perciben aspectos positivos, pero también debe buscarse alternativas que permitan mejorar el hecho de que los docentes no investigan nuevas formas de enseñanza del área que dicta.

**Tabla 11. Coevaluación de los docentes: desarrollo emocional.**

Desarrollo emocional (3.08 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0,000	0	0,384	1,445	5,775	22	7,604	0,346

4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0	0	0,192	1,734	5,775	22	7,701	0,350
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0	0	0	2,89	4,62	22	7,51	0,341
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	0	0	0,192	3,179	3,85	22	7,221	0,328
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0	0	0,576	2,601	3,85	22	7,027	0,319
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0	0,192	0,96	2,601	2,31	22	6,063	0,276
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0	0	1,152	3,179	1,155	22	5,486	0,249
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0	0,384	0,576	1,734	3,465	22	6,159	0,280
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,576</b>	<b>4,032</b>	<b>19,363</b>	<b>30,8</b>	<b>176</b>	54,771	<b>2,490</b>

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Puntaje total obtenido en este instrumento: 5,00/10 puntos.**

**Interpretación.** El valor promedio más alto de 0,350 indica que los maestros del colegio propician el respeto a las personas diferentes. 0,346 trata a los compañeros con cordialidad. 0,341 propicia la no discriminación de los compañeros. 0,328 está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas. 0,319 se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes. 0,280 se preocupa para que su apariencia personal sea la mejor. 0,276 le gratifica la relación afectiva con los colegas. 0,249 se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.

En lo que respecta al desarrollo emocional, los docentes del colegio muestran que propician el respeto a las personas diferentes, tratan a los compañeros con cordialidad, propician la no discriminación de los compañeros, están dispuestos a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas, se sienten gratificados con la relación afectiva con los estudiantes, se preocupan para que su apariencia personal sea la mejor y les gratifica la relación afectiva con los colegas.

Sin embargo hay un aspecto que ha sido valorado con una puntuación baja, este se refiere al hecho de que los maestros no se preocupan sinceramente por la falta de un compañero.

La calificación total que alcanzan los docentes del colegio, por medio de la coevaluación, es de 5,0 puntos sobre 10. Este valor apenas alcanza el 50 % de la

puntuación máxima, lo que conduce a concluir que, de acuerdo a los criterios de sus compañeros, la gestión de los docentes no es muy acertada.

Este puntaje dista mucho de aquel alcanzado en su autoevaluación, es decir se evidencian criterios contradictorios entre lo que los maestros expresan en su autoevaluación y los datos de la coevaluación. Los primeros son muy superiores a los segundos.

#### 4.1.1.3. Evaluación de docentes por parte del rector (10 puntos)

**Tabla 12. Evaluación por parte del rector: sociabilidad pedagógica.**

Sociabilidad pedagógica (2,35 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente de la institución:								
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0,000	0	1,48	2,431	0,000	21	3,911	0,186
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0	0,074	1,628	1,547	0,590	21	3,839	0,183
1.3. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0,74	2,652	1,180	21	4,572	0,218
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0	0	0,592	3,315	0,590	21	4,497	0,214
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0	0	0,296	3,536	0,885	21	4,717	0,225
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0	0	0,888	2,873	0,590	21	4,351	0,207
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0,592	3,315	0,590	21	4,497	0,214
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0	0	0,148	3,978	0,590	21	4,716	0,225
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,074</b>	<b>6,364</b>	<b>23,647</b>	<b>5,015</b>	<b>168</b>	<b>35,1</b>	<b>1,671</b>

Fuente: Encuesta al rector

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio de 0,225 indica que los docentes ejemplifican cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes y que

desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto. 0,218 selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio-afectivo de los estudiantes. 0,214 propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes y reajusta la programación con base a los resultados obtenidos en la evaluación. 0,207 explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes. 0,186 toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes se preocupa por la falta de los estudiantes y llama al padre de familia o representante.

En cuanto a la sociabilidad pedagógica, los docentes del colegio presentan aspectos positivos como: ejemplificar los temas tratados y los adecuar al contexto de los estudiantes, desarrollar en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto; seleccionar los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio-afectivo de los estudiantes; propiciar el debate y el respeto por las opiniones diferentes; reajustar la programación con base a los resultados obtenidos en la evaluación; explicar la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes. Pero también presentan aspectos negativos como: no toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes ni preocuparse por la falta de los estudiantes ni llamar al padre de familia o representante.

De lo indicado se concluye que los estudiantes del colegio deben mejorar en cuanto se refiere a tomar en cuenta las sugerencias y opiniones de los alumnos en las clases y preocuparse cuando alguien de ellos no asiste. Esto debe realizarse para que el servicio educativo del colegio mejore.

**Tabla 13. Evaluación por parte del rector: atención a estudiantes con necesidades individuales.**

Atención a los estudiantes con necesidades individuales (2.06 puros)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0,221	5,900	21	6,121	0,291
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.	0	0	0	0	6,195	21	6,195	0,295

2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0	0	0,148	3,978	0,590	21	4,716	0,225
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0,888	3,094	0,295	21	4,277	0,204
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	0,148	4,199	0,295	21	4,642	0,221
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	0,888	2,873	0,590	21	4,351	0,207
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0	0	0,592	3,094	0,885	21	4,571	0,218
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,664</b>	<b>17,459</b>	<b>14,750</b>	<b>147</b>	<b>34,873</b>	<b>1,661</b>

Fuente: Encuesta al rector

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación.** El valor promedio de 0,295 señala que los docentes propician la no discriminación a los compañeros. 0,291 propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes. 0,225 durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes. 0,221 permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase. 0,218 colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera. 0,207 se comunica de forma individual con los padres de familia a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal. 0,204 puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.

En este caso, de acuerdo con la visualización del rector, los maestros se encuentran bien, en los siguientes aspectos: propician la no discriminación a los compañeros y el respeto a las personas con capacidades diferentes; durante la clase, permiten las preguntas e inquietudes de los estudiantes y que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase; colaboran en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.

Pero hay también aspectos en los que se tiene que mejorar, como: comunicarse de forma individual con los padres de familia a través de esquelas, cuadernos o a través

de una entrevista personal y detectar las necesidades educativas especiales leves en los estudiantes.

**Tabla 14. Evaluación por parte del rector: habilidades pedagógicas y didácticas.**

Habilidades pedagógicas y didácticas (2.94 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0,148	3,094	1,770	21	5,012	0,239
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0,148	3,978	0,590	21	4,716	0,225
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0,074	0,592	2,873	0,885	21	4,424	0,211
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	1,48	1,547	1,180	21	4,207	0,200
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0,74	2,652	1,180	21	4,572	0,218
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0	0	1,184	2,431	0,590	21	4,205	0,200
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0	0,074	0,592	3,094	0,590	21	4,35	0,207
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	1,036	2,431	0,885	21	4,352	0,207
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0,222	1,48	1,105	0,885	21	3,692	0,176
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	0,592	3,536	0,295	21	4,423	0,211
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,37</b>	<b>7,992</b>	<b>26,741</b>	<b>8,850</b>	<b>210</b>	<b>43,953</b>	<b>2,093</b>

Fuente: Encuesta al rector

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio de 0,239 permite señalar que los docentes utilizan bibliografía actualizada. 0,225 enmarcan el plan anual en el PEI. 0,218 planifican las clases en el marco del currículo nacional. 0,211 elaboran el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva y preparan las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los

que se enfrentaran en la vida diaria. 0,207 explican los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo y entregan a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo. 0,200 entregan el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades y dan a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo, la programación y objetivos de la asignatura. 0,176 utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.

De los datos indicados, de acuerdo con el criterio del rector, en lo que se relaciona con las habilidades pedagógicas y didácticas, los maestros del colegio presentan los siguientes aciertos: utilizan bibliografía actualizada, enmarcan el plan anual en el PEI; planifican las clases en el marco del currículo nacional; elaboran el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva; preparan las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentaran en la vida diaria.

Sin embargo también presentan falencias en los siguientes elementos: no explican los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo ni entregan a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo. Tampoco entregan el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades ni dan a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo, la programación y objetivos de la asignatura. También no utilizan tecnologías de comunicación e información para sus clases. Son aspectos que se deben tomar en cuenta para efectos de mejoramiento.

**Tabla 15. Evaluación por parte del rector:** aplicación de normas y reglamentos.

Aplicación de normas y reglamentos (1.47 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	1,332	2,652	0,000	21	3,984	0,190
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0,74	3,315	0,295	21	4,35	0,207
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0	0	0,74	3,094	0,590	21	4,424	0,211
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0	0	1,184	2,873	0,000	21	4,057	0,193

4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0	0	0,592	2,21	2,065	21	4,867	0,232
TOTAL	0	0	4,588	14,144	2,950	105	21,682	1,032

Fuente: Encuesta al rector  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio de 0,232 permite señalar que los docentes llegan puntualmente a las clases. 0,211 sitúa los conflictos que se dan en el trabajo, en el terreno profesional. 0,207 dedica el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas. 0,193 gusta participar en los consejos directivos. 0,190 aplican el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.

En lo que respecta a la aplicación de normas y reglamentos, según criterio del rector del colegio, los docentes se encuentran desempeñando su trabajo de manera aceptable, pues presentan los siguientes aspectos positivos: llegan puntualmente a las clases, dedican el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.

Pero también presentan aspectos negativos, que se resumen en los siguientes: no les gusta participar en los consejos directivos, ni aplican el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen. También sitúan los conflictos que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.

Las autoridades del colegio deben preocuparse para buscar estrategias que permitan buscar soluciones para los aspectos que se presentan como negativos.

**Tabla 16. Evaluación por parte del rector: relación con la comunidad.**

Relación con la comunidad (1.18 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	0	0	0,148	4,42	0,000	21	4,568	0,218
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes	0	0	0,148	3,978	0,590	21	4,716	0,225
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0,148	4,199	0,295	21	4,642	0,221

5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0	4,641	0,000	21	4,641	0,221
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,444</b>	<b>17,238</b>	<b>0,885</b>	<b>84</b>	18,567	<b>0,884</b>

Fuente: Encuesta al rector  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Puntaje total obtenido en este instrumento: 7,341/10 puntos.**

**Interpretación:** El valor promedio de 0,225 conduce a establecer que a los docentes del colegio les gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes, 0,221 comparten con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario y participan en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad. 0,218 participa activamente en el desarrollo de la comunidad.

En lo referente a la relación de los maestros con la comunidad, de acuerdo con el criterio del rector, este aspecto se encuentra bien, no presenta dificultades. Es decir, los docentes en su trabajo mantienen buenas relaciones con la comunidad, lo que garantiza y reafirma el criterio de buena gestión y calidad de la educación.

En este caso, los docentes han sido evaluados por el rector del colegio con el valor de 7,341 puntos sobre 10. Es decir, los maestros, de acuerdo con el punto de vista del rector, han alcanzado un valor que se aproxima al 75 % de la calificación, lo que puede considerarse como favorable, pero se deberán buscar estrategias que permitan mejorar.

#### 4.1.1.4. Evaluación de docentes por los estudiantes (24 puntos)

**Tabla 17. Evaluación de docentes por los estudiantes:** habilidades pedagógicas y didácticas.

Habilidades pedagógicas y didácticas (10.97 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL ESTUDIANTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.	0,000	2,907	13,72	20,046	61,74	192	98,413	0,513

1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.	0	4,104	10,29	19,532	56,938	192	90,864	0,473
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.	0	2,394	11,32	29,298	52,822	192	95,833	0,499
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.	0	4,275	13,03	19,018	47,334	192	83,661	0,436
1.5. Ejemplifica los temas tratados.	0	3,078	13,03	22,616	61,740	192	100,468	0,523
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.	0	5,643	13,72	26,728	34,3	192	80,391	0,419
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	4,959	15,78	16,962	34,3	192	71,999	0,375
1.8. Desarrolla en los estudiantes la siguientes habilidades:								
1.8.1. Analizar.	0	2,736	9,261	26,728	63,112	192	101,837	0,530
1.8.2. Sintetizar.	0	4,617	14,41	33,924	33,614	192	86,561	0,451
1.8.3. Reflexionar.	0	2,736	10,98	24,672	57,624	192	96,008	0,500
1.8.4. Observar.	0	2,565	9,261	22,616	72,03	192	106,472	0,555
1.8.5. Descubrir.	0	4,788	11,32	27,756	43,904	192	87,767	0,457
1.8.6. Redactar con claridad.	0	4,104	10,98	24,158	56,938	192	96,176	0,501
1.8.7. Escribir correctamente.	0	2,565	9,261	28,27	59,682	192	99,778	0,520
1.8.8. Leer comprensivamente.	0	2,907	8,232	23,13	64,484	192	98,753	0,514
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>54,38</b>	<b>174,6</b>	<b>365,45</b>	<b>800,56</b>	<b>2880</b>	<b>1394,981</b>	<b>7,266</b>

Fuente: Encuesta a estudiantes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio de 0,555 indica que los maestros del colegio desarrollan en los alumnos la habilidad de observar. 0,530 la habilidad de analizar. 0,523 ejemplifica los temas tratados. 0,520 desarrollan la habilidad de escribir correctamente. 0,514 la habilidad de leer comprensivamente. 0,513 preparan las clases en función de las necesidades de los estudiantes. 0,501 desarrollan la habilidad de redactar con claridad. 0,500 la habilidad de reflexionar. 0,499 explican las relaciones que existen entre los diversos temas señalados. 0,473 da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo. 0,457 desarrolla la habilidad de descubrir. 0,451 la habilidad de sintetizar. 0,436 siempre realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido. 0,419 adecúa los temas a los intereses de los estudiantes. 0,375 utiliza tecnologías de la comunicación en sus clases.

En lo que respecta a las habilidades pedagógicas y didácticas, de acuerdo con lo que indican los estudiantes, los maestros presentan los siguientes aciertos: desarrollan en los alumnos la habilidad de observar, analizar, escribir correctamente, leer comprensivamente, redactar con claridad, reflexionar, descubrir, sintetizar. Así mismo, preparan las clases en función de las necesidades de los estudiantes, explican las relaciones que existen entre los diversos temas señalados, dan a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.

Por otro lado, presentan también las siguientes falencias: no realizan una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido, no adecúan los temas a los intereses de los estudiantes, ni utilizan las tecnologías de la comunicación en sus clases.

De acuerdo con los estudiantes, estos indicadores permiten establecer que la calidad de la educación que los profesores generan en el colegio es buena, teniendo que mejorar en los puntos débiles, sobre todo en los que se refiere a explorar conocimiento de los alumnos antes de iniciar un nuevo tema o contenido, adecuar los temas a los intereses de los estudiantes y utilizar las tecnologías de la comunicación en sus clases.

**Tabla 18. Evaluación de docentes por los estudiantes:** habilidades de sociabilidad pedagógica.

Habilidades de sociabilidad pedagógica (4.12 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL ESTUDIANTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	0,000	2,907	10,63	23,13	61,74	192	98,41	0,513
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprenan.	0	4,275	6,86	21,074	64,484	192	96,693	0,504
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.	0	3,591	12,01	23,13	55,566	192	94,292	0,491
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.	0	3,078	13,03	24,672	50,078	192	90,862	0,473

2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	0	3,933	12,01	25,7	39,102	192	80,74	0,421
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.	0	5,814	12,35	28,27	35,672	192	82,104	0,428
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>23,6</b>	<b>66,89</b>	<b>145,98</b>	<b>306,64</b>	<b>1152</b>	543,101	<b>2,829</b>

Fuente: Encuesta estudiantes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio de 0,513 permite establecer que los docentes explican la forma en que se evaluará la asignatura. 0,504 utilizan el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan. 0,491 recuerdan a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior. 0,473 preguntan a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior. 0,428 aprovechan el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes. 0,421 realizan resúmenes de los temas tratados al final de la clase.

Con relación a las habilidades de sociabilidad pedagógica, los estudiantes, con sus puntajes permiten establecer que los docentes presentan los siguientes aciertos: explican la forma en que se evaluará la asignatura, utilizan el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan, recuerdan a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior y les preguntan sobre las ideas más importantes de la clase anterior.

Pero también se presentan valoraciones bajas que indican que los maestros no aprovechan el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes, ni realizan resúmenes de los temas tratados al final de la clase.

De lo indicado se desprende que, en cuanto a las habilidades de sociabilidad pedagógica, es decir a los atributos profesionales que los maestros deben poseer para relacionarse con los estudiantes, presentan aciertos y deficiencias. Estas últimas deberían mejorarse.

**Tabla 19. Evaluación de docentes por los estudiantes: atención a los estudiantes con necesidades individuales.**

Atención a los estudiantes con necesidades individuales (4.80 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL ESTUDIANTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	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.	0,000	4,617	10,63	26,214	32,242	192	73,706	0,384
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	0	4,275	17,84	13,878	20,580	192	56,569	0,295
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	0	5,985	10,29	21,074	41,846	192	79,195	0,412
3.4. Envía tareas extras a la casa.	0	3,249	10,63	26,214	44,59	192	84,686	0,441
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	0	4,959	10,29	19,532	28,812	192	63,593	0,331
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.	0	4,959	9,261	22,616	39,102	192	75,938	0,396
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.	0	5,13	12,01	21,588	46,648	192	85,371	0,445
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>33,17</b>	<b>80,95</b>	<b>151,12</b>	<b>253,82</b>	<b>1344</b>	519,058	<b>2,703</b>

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio más alto, que corresponde a 0,445 indica que los maestros promueven la integración espontánea del estudiante al ritmo de trabajo de la clase. 0,441 envían tareas a la casa. 0,412 se comunican individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas o entrevistas personales. 0,396 agrupan a los estudiantes que presentan dificultades y los atienden de manera especial. 0,384 se preocupan por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes. 0,331 recomiendan que el estudiante sea atendido por un profesional especializado. 0,295 realizan evaluaciones individuales al finalizar la clase.

En el caso de la atención a los estudiantes con necesidades individuales, los criterios recogidos permiten establecer que en el colegio, los maestros se comunican individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas o entrevistas personales, agrupan a los estudiantes que presentan dificultades

y los atienden de manera especial, se preocupan por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.

En cambio no recomiendan que el estudiante sea atendido por un profesional especializado, ni realizan evaluaciones individuales al finalizar la clase.

Es decir, en cuanto al aspecto relacionado con la atención a estudiantes con necesidades individuales, el colegio presenta algunas debilidades, lo que afecta a la calidad de la educación que ofrece a la comunidad. Los estudiantes indican debilidades que se deben tomar en cuenta para mejorar la gestión técnica y pedagógica de la institución.

**Tabla 20. Evaluación de docentes por los estudiantes:** relación con los estudiantes.

Relaciones con los estudiantes (4.11 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	0,000	1,71	5,831	13,364	88,494	192	109,399	0,570
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	0	1,197	6,174	19,018	82,320	192	108,709	0,566
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	2,565	8,575	16,962	76,832	192	104,934	0,547
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	2,736	12,69	21,074	58,996	192	95,497	0,497
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física	0	3,42	6,174	22,102	58,996	192	90,692	0,472
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	0	4,104	6,86	14,392	67,914	192	93,27	0,486
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>15,73</b>	<b>46,31</b>	<b>106,91</b>	<b>433,552</b>	<b>1152</b>	<b>602,501</b>	<b>3,138</b>

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Puntaje total obtenido en este instrumento: 15,936/24 puntos.**

**Interpretación.** El valor promedio de 0,570 da a entender que los docentes enseñan a respetar a las personas diferentes. 0,566 enseñan a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo. 0,547 enseñan a mantener buenas relaciones entre estudiantes. 0,497 toman en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes. 0,486 tratan a los estudiantes con cortesía. 0,472 resuelven los actos indisciplinarios de los estudiantes sin agredirles de forma verbal o física.

En lo referente a la relación de los maestros con los estudiantes, los datos de la investigación hacen posible determinar que este aspecto está bastante bien, sin embargo, se debe mejorar para que en el trabajo que se realiza se trate a los estudiantes con cortesía. Y se resuelven los actos indisciplinarios de los estudiantes sin agredirles de forma verbal o física.

Como consecuencia de los datos presentados, los docentes han recibido una calificación por parte de los estudiantes de 15,936 puntos sobre 24. Este puede ser considerado como un puntaje bajo puesto que no alcanza el 75 % del valor total asignado para el efecto.

Esta realidad debe ser tomada muy en serio por los directivos y docentes para efectos de mejoramiento. Sin duda que servirá para afianzar los puntos débiles.

Pero también vale la pena indicar que, siendo los estudiantes quienes reciben de manera directa el accionar de los docentes, sus criterios son más confiables y se apegan más a la realidad, de tal manera que los datos numéricos de este sector podrían ser tomados como punto de partida de cambios para mejorar.

#### 4.1.1.5. Evaluación de docentes por los padres de familia (16 puntos)

**Tabla 21. Evaluación de docentes por los padres de familia:** relación con la comunidad.

Relación con la comunidad (2.53 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL PADRES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	0,000	23,22	10,53	20,856	33,72	118	88,322	0,748

1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0	29,55	15,16	17,064	26,976	118	88,75	0,752
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	0	40,11	11,37	26,544	22,761	118	100,781	0,854
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>92,88</b>	<b>37,05</b>	<b>64,464</b>	<b>83,457</b>	<b>354</b>	<b>277,853</b>	<b>2,355</b>

Fuente: Encuesta a padres de familia.

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio de 0,854 indica que los docentes contribuyen con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad. 0,752 colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad. 0,748 planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia y representantes.

En lo que respecta a la relación del maestro con la comunidad, los padres de familia consideran que no hay debilidades porque el docente planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia y representantes y colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad y no contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones con la comunidad.

Sin duda alguna, la buena relación del maestro con la comunidad, es un referente que permite establecer la calidad de la educación. En este caso, los resultados de la investigación presentan resultados que pueden considerarse positivos ya que dan a entender que el trabajo del maestro se relaciona con los intereses y las expectativas que los padres de familia tienen.

**Tabla 22. Evaluación de docentes por los padres de familia: normas y reglamentos.**

Normas y reglamentos (3.37 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL PADRES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.	0	8,444	3,368	13,272	66,597	118	91,681	0,777
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0	6,333	6,315	10,112	64,911	118	22,76	0,193
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0	8,444	4,631	14,536	63,225	118	87,671	0,743
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el	0	10,56	6,315	15,8	54,795	118	87,465	0,741

rendimiento de su hijo o representado.								
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>33,78</b>	<b>20,63</b>	<b>53,72</b>	<b>118,02</b>	<b>472</b>	292,742	<b>2,481</b>

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación.** El valor promedio de 0,777 señala que los maestros son puntuales a la hora de empezar las clases. 0,743 entregan oportunamente las calificaciones. 0,741 se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado. 0,193 permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.

En cuanto se refiere al cumplimiento de normas y reglamentos, los padres de familia no presentan su inconformidad. Es decir, en este caso, la gestión de los docentes es acertada, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad del servicio educativo que la institución ofrece a la comunidad. Pero, deberían mejorar en cuanto se refiere a la permanencia de los maestros, junto con los estudiantes, durante toda la jornada de trabajo.

**Tabla 23. Evaluación de docentes por los padres de familia: sociabilidad pedagógica**

Sociabilidad pedagógica (5.05 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL PADRES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.	0,000	16,89	3,368	16,432	61,539	118	98,227	0,832
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0	4,222	4,21	19,592	55,638	118	83,662	0,709
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	23,22	1,263	14,536	64,911	118	103,931	0,881
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.	0	12,67	6,315	22,12	49,737	118	90,838	0,770
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.	0	16,89	6,736	23,384	46,365	118	93,373	0,791
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.	0	16,89	5,894	15,8	49,737	118	88,319	0,748
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>90,77</b>	<b>27,79</b>	<b>111,86</b>	<b>327,927</b>	<b>708</b>	558,350	<b>4,732</b>

Fuente: Encuesta a padres de familia.

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio de 0,881 permite establecer que los maestros del colegio enseñan a mantener buenas relaciones con los estudiantes. 0,832 tratan a su hijo/a o representado con cortesía y respeto. 0,791 se preocupan cuando los hijos faltan a clases. 0,770 toman en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado. 0,748 se comunican con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas esquelas y/o entrevistas. 0,709 resuelven los problemas de indisciplina de su hijo o representado. En lo referente a la sociabilidad pedagógica, los padres de familia presentan criterios muy favorables en algunos casos; sin embargo, hay aspectos que se deben tomar en cuenta para efectos de mejora la gestión educativa de la institución, como: tomar en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los hijos o representados; comunicarse con el padre de familia o representante a través de esquelas, notas y/o entrevistas y resolver los problemas de indisciplina de los hijos o representados.

**Tabla 24. Evaluación de docentes por los padres de familia: atención a estudiantes con necesidades individuales.**

Atención a estudiantes con necesidad individuales (5.05 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL PADRES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
	El docente:							
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	0,000	14,78	9,262	17,696	43,836	118	85,571	0,725
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.	0	35,89	7,578	14,536	33,72	118	91,721	0,777
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	0	14,78	7,578	22,12	37,935	118	91,721	0,777
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0	21,11	7,578	18,96	46,365	118	94,013	0,797
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0	21,11	4,631	17,696	46,365	118	89,802	0,761
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).	0	21,11	7,157	10,112	51,423	118	89,802	0,761
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>128,8</b>	<b>43,78</b>	<b>101,12</b>	<b>259,644</b>	<b>708</b>	542,630	<b>4,599</b>
				<b>PUNTAJE TOTAL/ 16 PUNTOS</b>				<b>14,167</b>

Fuente: Encuesta a padres de familia  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Puntaje total obtenido en este instrumento: 14,167/16 puntos.**

**Interpretación:** El valor promedio de 0,797 determina que los maestros, de acuerdo con los padres de familia, respetan el ritmo de trabajo de su hijo o representado en la clase y envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento. 0,777 recomiendan que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado y les asignan tareas especiales. 0,761 envía trabajo extras a los estudiantes para mejorar su rendimiento y realiza talleres de recuperación pedagógica. 0,725 atienden a sus hijos o representados de manera específica.

Con respecto a la atención de los maestros a estudiantes con necesidades individuales, los datos señalan que los maestros se encuentran bien; pero deben mejorar en lo referente a la atención a los hijos o representados de manera específica.

Las calificaciones que los padres de familia han otorgado a los docentes corresponden al valor de 14,167 puntos sobre 16. Sin duda que se trata de una valoración alta sobre la calidad de la gestión que realizan los maestros, desde el punto de vista de los padres de familia. Pero, este valor se diferencia en muchos puntos con relación a los valores dados por los estudiantes, tal vez porque los padres de familia no se encuentran muy cerca de los estudiantes y no viven de la misma manera el día a día como ellos.

#### 4.1.1.6. Observación de las clases (30 puntos)

**Tabla 25. Observación de las clases impartida por el docente:** actividades iniciales.

Actividades iniciales (7.50 puntos)	VALORACIÓN	
	Sí	No
<b>El docente:</b>		
1. Presenta el plan de clase al observador.	9	13
2. Inicia su clase puntualmente.	20	2
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.	5	17
4. Da a conocer los <i>objetivos de la</i> clase a los estudiantes.	13	9
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.	20	2

6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	14	8
Total respuestas	<b>81</b>	<b>51</b>
Puntaje total.	<b>101,25</b>	<b>0,00</b>
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>4,60</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** 13 docentes no presentan el plan de clase al observador. 20 inician su clase puntualmente. 17 no revisa las tareas enviadas a la casa. 13 dan a conocer los objetivos de la clase a los estudiantes. 20 presentan el tema de clase. 14 realizan una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.

En lo referente a la observación de las clases, sobre las actividades iniciales. Los datos indican que los maestros no presentan el plan de clase ni revisan las tareas de los estudiantes antes de empezar una nueva clase.

Esto permite establecer que las clases son improvisadas y que no se relaciona el contenido y el tema de la clase nueva con el nuevo tema a tratar. Este es un indicador que demuestra que hay falencias en el proceso didáctico, que afecta de manera negativa a la calidad de la educación.

**Tabla 26. Observación de clases impartida por el docente:** proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Proceso enseñanza-aprendizaje (16.25 puntos)	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	16	6
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o <i>anecdóticos</i> , <i>experiencias</i> o <i>demonstraciones</i> .	6	16
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).	11	11
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.	19	3
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	3	19
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	10	12
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	21	1
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	20	2
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	16	6

10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	19	3
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	6	16
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	11	11
13. Envía tareas	10	12
Total respuestas	168	118
Puntaje total.	210	0
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>9,55</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** 16 docentes consideran las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase. 16 no presenta el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones. 11 no relaciona el tema tratado con la realidad en que viven los estudiantes. 19 asignan actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente. 19 no asignan actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido. 12 no refuerzan la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad. 21 realizan preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase. 20 evidencian seguridad en la presentación del tema. 16 resumen los puntos más importantes al finalizar la clase. 19 realizan algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado. 16 no adaptan espacios y recursos en función de las actividades propuestas. 11 no utilizan recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase. 12 docentes no envían tareas.

Con respecto al desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos, la observación realizada permite determinar aspectos positivos y negativos. Dentro de los segundos, se pueden establecer como nudos críticos que los maestros: no presentan el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones. Tampoco relacionan el tema tratado con la realidad en que viven los estudiantes. No asignan tareas alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido. Tampoco refuerzan la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad. No adaptan espacios y recursos en función de las actividades propuestas. No se evidencia que utilicen recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante, no envían tareas a los estudiantes. Tampoco envían tareas.

**Tabla 27. Observación de clases impartida por el docente: ambiente en el aula.**

Ambiente en el aula (6.25 puntos)	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	17	5
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.	19	3
3. Valora la participación de los estudiantes.	19	3
4. Mantiene la disciplina en el aula.	14	8
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	18	4
Total respuestas	87	23
Puntaje total.	108,8	0,0
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>4,94</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Puntaje total obtenido en este instrumento: 19,09/30 puntos.**

**Interpretación:** 17 docentes son afectuosos y cálidos con los estudiantes. 19 tratan con respeto y amabilidad a los estudiantes y valoran su participación. 14% mantienen la disciplina en el aula. 18 motivan a los estudiantes a participar activamente en la clase.

Con respecto al ambiente del aula, de la observación realizada se desprende que los maestros presentan más fortalezas que debilidades. Es decir, en este aspecto la gestión de los docentes se encuentra bien.

La calificación final que los maestros han alcanzado en la observación de las clases corresponde al valor de 19,09 sobre 30, que puede ser considerado como un puntaje bajo que no supera el 75 % del total.

Este valor debe ser muy tomado en cuenta para que la institución educativa busque alternativas que permitan mejorar la gestión de los maestros en las clases que realizan con los estudiantes, puesto que este es el aspecto que más se debe considerar para efectos de mejoramiento de la calidad de la educación.

### Resumen final de la calificación del desempeño docente.

<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>	Valoración	Categoría	Equivalencia
Autoevaluación.	8,055	<b>B</b>	<b>BUENO</b>
Coevaluación.	5,000		
Evaluación por el Rector.	7,341		
Evaluación por los estudiantes.	15,936		
Evaluación por los padres de familia.	14,167		
Observación de clases.	19,090		
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>69,589/100</b>		

Fuente: Resultados de encuestas y observación de la clase.

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

Los datos presentados en esta tabla permiten establecer lo siguiente:

- En la autoevaluación, los docentes alcanzan un promedio de 8,055 puntos, que es el puntaje más alto alcanzado por ellos.
- En la coevaluación, los docentes alcanzan el promedio de 5,000 puntos, que es el promedio más bajo.
- En la evaluación de los estudiantes, los maestros alcanzan un promedio de 15,936 puntos, que puede ser también considerado como un puntaje bajo.
- En la valuación de los padres de familia, los maestros del colegio alcanzan un puntaje de 14,167 puntos, considerado también un puntaje bajo.
- En la observación de la clase, los docentes obtienen una calificación de 19,090, que puede considerarse bajo.

Como consecuencia de lo indicado, la gestión técnica y pedagógica de los maestros del colegio es calificada con "B", equivalente a buena.

## 4.1.2. Resultados de encuestas para evaluación del desempeño profesional de los directivos

### 4.1.2.1. Autoevaluación del rector

**Tabla 28. Autoevaluación del rector: competencias gerenciales.**

Competencias gerenciales (14.65 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL AUTORIDADES	VALOR TOTAL	VALOR 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 sólo en caso de extrema necesidad	0	0	0	0,000	0,233	1	0,233	0,233
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,000	0,233	1	0,233	0,233
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
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	0,58	0	0	0	1	0,580	0,580
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	0,175	0	1	0,175	0,175
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175

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	0,116	0	0	1	0,116	0,116
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
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	0,233	1	0,233	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	0,058	0	0	0	1	0,058	0,058
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 lectivo.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233

1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
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	0,233	1	0,233	0,233
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	0,233	1	0,233	0,233
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
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	0,233	1	0,233	0,233
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	0,116	0	0	1	0,116	0,116
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	0,058	0	0	0	1	0,058	0,058
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. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.56. Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175

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	0,116	0	0	1	0,116	0,116
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
1.59. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
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	0,233	1	0,233	0,233
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
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
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,696</b>	<b>1,044</b>	<b>2,8</b>	<b>8,621</b>	<b>64</b>	<b>13,161</b>	<b>13,161</b>

Fuente: Encuesta al rector

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** Con respecto a la autoevaluación del rector el valor promedio de 0,580 indica que él estimula y sanciona al personal de acuerdo con las normas legales vigentes. El valor de 0,233 indica que asiste puntualmente a la institución, falta al trabajo en caso extrema necesidad, rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa, exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución, controla el cumplimiento de la jornada escolar según los horarios establecidos, optimiza el uso de los recursos institucionales, delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales, apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias, entrega a la supervisión el informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicios, entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial, realiza asambleas generales de profesores, según normas y reglamentos respectivos, lidera el Consejo Directivo, da a conocer a los profesores el informe anual de labores, organiza con el Consejo Directivo las comisiones par el normal funcionamiento del plantel a la inicio del año lectivo, supervisa con el Consejo Directivo la distribución de trabajo de los docentes, supervisa la conformación de Consejo Estudiantil, propicia el cumplimiento

del Código de la Niñez y Adolescencia para que se respeten los derechos de los estudiantes, propicia el cumplimiento del reglamento interno, coordina la elaboración del Código de Convivencia y propicia su cumplimiento, coordina la planificación institucional antes de iniciar el año lectivo, organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio, toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de la institución, define las actividades con base a los objetivos propuestos, entrega oportunamente el plan institucional a la Dirección Provincial, organiza la evaluación de la ejecución del plan institucional con el Consejo Directivo, promueve la investigación e innovación pedagógica, realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicio, previo el conocimiento y autorización del Consejo Directivo, planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo, controla adecuadamente el movimiento financiero del colegio, es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, elabora con el Consejo Directivo el distributivo de trabajo y horario de docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución, atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.

El valor de 0,175 o menos señala que el rector realiza el seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo, delega funciones de acuerdo con la norma legal vigente, determina detalles del trabajo que delega, realiza seguimiento a las actividades que delega, transforma los conflictos en oportunidades para la convivencia, identifica las fortalezas y debilidades del personal para mejorar al gestión institucional, propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución, planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos, planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel, incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional, propicia la actualización permanente del personal de la institución y el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias, promueve la participación del comité central de padres de familia en las actividades del colegio, dirige la conformación del comité central de padres de familia, jerarquiza los objetivos que desea alcanzar con el plan institucional, establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo, solicita informes de la ejecución presupuestaria al menos una vez al mes, busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento del colegio, determina la ejecución de los recursos de otras fuentes, rinde cuentas sobre la

ejecución de recursos del Estado a los organismos internos de la institución, coordina con el presidente del comité central de padres de familia y con el tesorero la mejor forma de ejecutar los recursos, orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del comité central, coordina con el tesorero la mejor forma del manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, informa sobre la ejecución de recursos recaudados a los organismos externos, elabora con el Consejo Directivo el distributivo de trabajo y horario de docentes, actúa a favor del estudiante para defender su integridad.

Los datos presentados conducen a establecer que la gestión que realiza el rector del colegio es bastante acertada, lo que constituye un factor muy importante para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que la institución ofrece a la comunidad.

Sin embargo de lo indicado, debería mejorar en lo que se refiere a realizar el seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo, delegar funciones de acuerdo con la norma legal vigente, determinar detalles del trabajo que delega, realizar seguimiento a las actividades que delega, transformar los conflictos en oportunidades por la convivencia, identificar las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión institucional, propiciar el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución, planificar el tiempo de trabajo en horarios bien definidos y coordinar el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel, incentivar al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional, propiciar la actualización permanente del personal de la institución y el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias, promover la participación del comité central de padres de familia en las actividades del colegio, dirigir la conformación del comité central de padres de familia, jerarquizar los objetivos que desea alcanzar con el plan institucional, establecer objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo, solicitar informes de la ejecución presupuestaria al menos una vez al mes, buscar otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento del colegio, determinar la ejecución de los recursos de otras fuentes, rendir cuentas sobre la ejecución de recursos del Estado a los organismos internos de la institución, coordinar con el presidente del comité central de padres de familia y con el tesorero la mejor forma de ejecutar los recursos, orientar a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del comité central, coordinar con el tesorero la mejor

forma del manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, informar sobre la ejecución de recursos recaudados a los organismos externos, elaborar con el Consejo Directivo el distributivo de trabajo y horario de docentes, actuar a favor del estudiante para defender su integridad.

**Tabla 29. Autoevaluación del rector: competencias pedagógicas.**

Competencias pedagógicas (3.26 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	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.	0,000	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
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	0,175	0	1	0,175	0,175
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0,116	0,000	0	1	0,116	0,116
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
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	0,116	0	0	1	0,116	0,116
2.6. Solicito a los docentes, que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje, al inicio del año escolar.	0	0,058	0	-	0	1	0,058	0,058
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0,116	0,000	0	1	0,116	0,116
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0,058	0	0,000	0	1	0,058	0,058
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0,058	0	0	0	1	0,058	0,058
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0,000	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	0,116	0,000	0	1	0,116	0,116
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,174</b>	<b>0,696</b>	<b>0,175</b>	<b>0,466</b>	<b>14</b>	<b>1,861</b>	<b>1,511</b>

Fuente: Encuesta al rector.

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio equivalente a 0,233 indica que el rector garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución y la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales. El 0,175 señala que el rector organiza la elaboración del PEI con el Consejo Directivo y el personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes, organiza la elaboración de los planes anuales de desarrollo curricular por años con el Consejo Directivo y el personal docente, orienta a padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes. 0,116 señala que organiza con el Consejo Directivo la revisión de la planificación didáctica, observa el desarrollo de clases del personal docente al menos una vez al trimestre, asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales, verifica la aplicación de la planificación didáctica, supervisa el proceso de evaluación de los aprendizajes de los alumnos, garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieren. El valor de 0,058 señala que el rector solicita a los docentes que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje al inicio del año escolar, realiza acciones para evitar la repitencia y la deserción de los estudiantes.

Dentro del aspecto pedagógico, las respuestas obtenidas conducen a establecer que el rector del colegio realiza también una gestión muy acertada. Por lo indicado se evidencia que se preocupa por el aspecto pedagógico. Pero debe mejorar en cuanto se refiere a la organización con el Consejo Directivo de la revisión de la planificación didáctica, observación del desarrollo de clases del personal docente al menos una vez al trimestre, asesorar directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales, verificación de la aplicación de la planificación didáctica, supervisión del proceso de evaluación de los aprendizajes de los alumnos, garantizar la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieren, solicitar a los docentes que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje al inicio del año escolar, realizar acciones tendientes a evitar la repitencia y la deserción de los estudiantes.

**Tabla 30. Autoevaluación del rector: competencias de liderazgo en la comunidad.**

Competencias de liderazgo en la comunidad (2.09 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,000	0,000	0	0	0,233	1	0,233	0,233
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0,116	0,000	0	1	0,116	0,116
3.3. Mantengo buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,000	0,233	1	0,233	0,233
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,000	0,233	1	0,233	0,233
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,116	0	0	1	0,116	0,116
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,348</b>	<b>0,35</b>	<b>0,932</b>	<b>9</b>	1,630	<b>1,630</b>

Fuente: Encuesta al rector

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Puntaje total obtenido en este instrumento: 16,302/20 puntos.**

**Interpretación:** El valor promedio de 0,233 indica que el rector del colegio mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa y buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad; evita tener conductas discriminatorias con miembros de la comunidad educativa, promueve el desarrollo comunitario de la participación de todos los actores educativos. El valor de 0,175 señala que el rector relaciona las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad y promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y

otras organizaciones gubernamentales y privadas. El valor de 0,116 indica que apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, delega responsabilidades que rigen las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.

De estos datos se desprende que la gestión del rector es acertada puesto que mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa y buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad; evita tener conductas discriminatorias, promueve el desarrollo comunitario de la participación de todos los actores educativo, relaciona las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad y promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.

Sin embargo de lo indicado, se debería mejorar en lo que se refiera al apoyo para el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, la delegación de responsabilidades que rigen las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y la promoción del desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.

La calificación total que el rector ha alcanzado en su auto evaluación corresponde al valor de 16,302 puntos sobre 20, que es una valoración alta, que ha superado el 75 % del valor total. Esto implica que el rector tiene un concepto elevado de la gestión que realiza, lo que constituye una fortaleza para que la institución pueda buscar alternativas que permitan mejorar la gestión que realizan los docentes.

#### 4.1.2.2. Evaluación del rector por el Consejo Directivo

**Tabla 31. Evaluación del rector por el Consejo Directivo:** competencias gerenciales.

Competencias gerenciales (14.59 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0	0	0	0,944	4	0,944	0,236

1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,236	0	0,000	0	4	0,236	0,059
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.4 Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0	0	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	0,944	4	0,944	0,236
1.6. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0,059	0,118	0	0	4	0,177	0,044
1.7. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,944	4	0,944	0,236
1.8. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.9. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0,708	0	4	0,708	0,177
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0,177	0,7008	4	0,8778	0,219
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0,118	0	0,708	4	0,826	0,207
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0,118	0,000	0,708	4	0,826	0,207
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,000	0,944	4	0,944	0,236

1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.26. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
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	0,531	0,236	4	0,767	0,192
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
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	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162

1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,944	4	0,944	0,236
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0,236	0	0,472	4	0,708	0,177
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0,116	0,175	0,466	4	0,757	0,189
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0,118	0,000	0,708	4	0,826	0,207
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.51. Realiza arquezos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
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	0,354	0,472	4	0,826	0,207
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	0,531	0,236	4	0,767	0,192
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
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	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
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	0,177	0,708	4	0,885	0,221

1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0,177	0,472	4	0,649	0,162
TOTAL	0	0,295	3,184	13,45	32,3188	248	49,248	12,312

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** Con respecto a la evaluación del rector por parte del Consejo Directivo, el valor promedio de 0,236 señala que él asiste puntualmente a la institución, rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa, controla el cumplimiento de la jornada escolar según los horarios establecidos, realiza contrataciones de personal docente, previa autorización del Consejo Directivo y entrega oportunamente datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.

El valor de 0,221, indica que el rector exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución, delega funciones de acuerdo con la norma legal vigente, entrega el plan institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos, entrega periódicamente a la supervisión el informe de asistencia del personal docente y administrativo, realiza asambleas generales de profesores, supervisa la conformación del Consejo Estudiantil, propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y Adolescencia para que se respeten los derechos de los estudiantes, coordina la planificación institucional al inicio del año lectivo, organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio, promueve la investigación pedagógica, controla el movimiento financiero, rinde cuentas, elabora el distributivo de trabajo y horario de docentes de acuerdo con las necesidades de la institución.

El valor promedio de 0,219 señala que el rector identifica las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión institucional.

El valor promedio de 0,207 permite establecer que el rector transforma los conflictos en oportunidades de aprendizaje para mejorar la convivencia, propicia el trabajo en equipo, maneja y coordina el mejoramiento de la institución y su equipamiento, planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos, incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional, dirige la conformación del comité central de padres de familia, lidera el Consejo Directivo, toma en cuenta a los padres

de familia para la planificación de labores, establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse a fin de año, define actividades con base a objetivos propuestos, optimiza el uso de recursos, busca fuentes alternativas de financiamiento, rinde cuentas de su trabajo y del uso de recursos, coordina con los padres de familia el uso de los recursos, informa sobre la ejecución de los recursos recaudados a los organismos internos de la institución.

Valores de 0,192 puntos o menos dan a conocer que el rector falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad, hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo, estimula y sanciona al personal de acuerdo con las normas vigentes, determina detalles del trabajo que delega, realiza el seguimiento a las actividades que delega, delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales, planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento, propicia el trabajo de estudiantes en labores comunitarias, promueve la participación del comité de padres de familia en las actividades del colegio, organiza con el consejo directivo las comisiones par el normal funcionamiento del plantel a la inicio del año lectivo, supervisa con el consejo directivo la distribución de trabajo de los docentes, propicia el cumplimiento del reglamento interno, coordina la elaboración del Código de Convivencia y propicia su cumplimiento, jerarquiza objetivos que desea alcanzar, organiza la evaluación de la ejecución del plan institucional con el Consejo Directivo, promueve la innovación pedagógica, solicita informes de la ejecución presupuestaria, planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo, aplica normas legales presupuestarias y financieras, realiza arqueos de caja de acuerdo con la normativa vigente, aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, coordina con el tesorero la mejor forma de manejo de recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del comité central, actúa a favor del estudiante para defender su integridad.

Los datos presentados conducen a establecer que la gestión que realiza el rector del colegio es bastante acertada, lo que constituye un factor muy importante para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que la institución ofrece a la comunidad.

Sin embargo de lo precisado, debería mejorar en los indicadores que recibieron puntajes bajos, estos aspectos se relacionan con: hacer seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo, estimular y sancionar al personal de acuerdo con las normas vigentes, determinar detalles del trabajo que delega, realizar el seguimiento a las actividades que delega, delegar responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales, planificar y coordinar el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento, propiciar el trabajo de estudiantes en labores comunitarias, promover la participación del comité de padres de familia en las actividades del colegio, organizar con el consejo directivo las comisiones par el normal funcionamiento del plantel a la inicio del año lectivo, supervisar con el consejo directivo la distribución de trabajo de los docentes, propiciar el cumplimiento del reglamento interno, coordinar la elaboración del Código de Convivencia y propiciar su cumplimiento, jerarquizar objetivos que desea alcanzar, organizar la evaluación de la ejecución del plan institucional con el Consejo Directivo, promover la innovación pedagógica, solicitar informes de la ejecución presupuestaria, planificar y programar la utilización de los recursos del presupuesto con la participación del Consejo Directivo, aplicar normas legales presupuestarias y financieras, realizar arqueos de caja de acuerdo con la normativa vigente, aplicar procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto; ser corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios; coordinar con el tesorero la mejor forma de manejo de recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, orientar a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del comité central, actuar a favor del estudiante para defender su integridad.

Si se mejoran los aspectos indicados, entonces podría afirmarse que también la calidad del servicio educativo que el colegio ofrece a la comunidad también mejoraría.

**Tabla 32. Evaluación del rector por el Consejo Directivo: competencias pedagógicas.**

Competencias pedagógicas (3.29 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR 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.	0,000	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
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	0,177	0,708	4	0,885	0,221
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica	0	0,118	0	0,354	0	4	0,472	0,118
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0,118	0,118	0,177	0	4	0,413	0,103
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	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0	0,059	0	0,177	0,4672	4	0,703	0,176
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0,472	0	0	4	0,472	0,118
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0,059	0	0,531	0	4	0,59	0,148
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0,118	0,000	0,708	4	0,826	0,207
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,354</b>	<b>1,062</b>	<b>3,009</b>	<b>5,6592</b>	<b>56</b>	<b>10,084</b>	<b>2,521</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio de 0,221 da a entender que el rector, en su gestión 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, organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales, orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.

El valor promedio de 0,207 permite señalar que el rector Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución y Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.

Valores de 0,192 o menos señalan que el rector verifica la aplicación de la planificación didáctica, asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales, realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes, solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar, organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica, observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre, supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos, realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.

De estos datos se comprende que la gestión del rector presenta aspectos positivos que se deben aprovechar para mejorar los siguientes aspectos negativos: verificar la aplicación de la planificación didáctica, asesorar al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales, realizar acciones para evitar la deserción de los estudiantes, solicitar a los docentes que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes al inicio del año escolar, organizar con el Consejo Directivo la revisión de la planificación didáctica, observar el desarrollo de clases del personal docente al menos una vez al trimestre, supervisar el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos y realizar acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.

**Tabla 33. Evaluación del Rector por el Consejo Directivo: competencias de liderazgo en la comunidad.**

Competencias de liderazgo en la comunidad (2.12 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
<b>TOTAL</b>	0	0	0,118	2,655	4,72	36	7,493	<b>1,873</b>

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Puntaje total obtenido en este instrumento: 15,499/20 puntos.**

**Interpretación:** El valor promedio de 0,221 permite determinar que el rector Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad y promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.

El valor de 0,207, conduce a establecer que el rector mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa, apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa, delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa, promueve el desarrollo comunitario

con la participación de todos los actores educativos y el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.

El valor de 0,192 señala que le rector vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.

Estos datos permiten establecer que la gestión del rector del colegio es buena y debe considerar para mejorar el hecho de vincular las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.

La calificación global que el rector del colegio ha alcanzado de parte de los miembros del consejo directivo corresponde a 15,499 puntos sobre 20, valor que puede ser considerado como bueno, ya que supera el 75 % del valor total.

Esta situación es favorable para el establecimiento educativo y debe ser considerada como una fortaleza que debe ser utilizada para mejorar los nudos críticos encontrados en otros segmentos de la evaluación, de manera especial en la evaluación a los maestros por los estudiantes y en la observación de las clases.

#### 4.1.2.3. Evaluación del rector por el Consejo Estudiantil

**Tabla 34. Evaluación del rector por el Consejo Estudiantil: competencias gerenciales.**

Competencias gerenciales (10.00 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL ESTUDIANT	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	2,860	4	2,86	0,715
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0	2,860	4	2,86	0,715
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	2,860	4	2,86	0,715
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	2,860	4	2,86	0,715
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	2,860	4	2,860	0,715
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	2,860	4	2,86	0,715
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	2,860	4	2,86	0,715

1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	2,860	4	2,86	0,715
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	1,072	1,430	4	2,502	0,626
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	1,072	1,430	4	2,502	0,626
1.11 Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	1,608	0,715	4	2,323	0,581
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	1,072	1,430	4	2,502	0,626
1.13 Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	2,860	4	2,86	0,715
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	2,860	4	2,86	0,715
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4,824</b>	<b>33,605</b>	<b>56</b>	38,429	<b>9,607</b>

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio de 0,715 indica que el rector del colegio asiste puntualmente a la institución, falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad, exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución, controla el cumplimiento de la jornada escolar según los horarios establecidos, rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa, hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo, supervisa la conformación del Consejo Estudiantil, dirige la conformación del comité central de padres de familia, atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos y actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.

El valor de 0,626 señala que el rector promueve la participación del comité de padres de familia en las actividades del establecimiento, orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del comité central, rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del comité central de padres de familia a los organismos internos de la institución. El valor promedio de 0,581 indica que el rector toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.

Con relación a las competencias generales, podría indicarse que la labor del rector es acertada, pues, es bien vista por los estudiantes. Sin embargo, el rector del colegio debería preocuparse por mejorar el hecho de tomar en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.

**Tabla 35. Evaluación del rector por parte del Consejo Estudiantil: competencias pedagógicas**

competencias pedagógicas (3.57 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL ESTUD.	VALOR TOTAL	VALOR 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	2,144	0,000	4	2,144	0,536
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	1,072	1,430	4	2,502	0,626
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	1,072	1,430	4	2,502	0,626
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,536	2,145	4	2,681	0,670
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	2,860	4	2,860	0,715
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4,824</b>	<b>7,865</b>	<b>20</b>	12,689	<b>3,172</b>

Fuente: Encuesta a estudiantes.

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio de 0,715 señala que el rector orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes. El valor de 0,670 permite establecer que el rector garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales. El valor promedio de 0,626 indica que supervisa el proceso de evaluación y aprendizaje de los alumnos y que orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución. El promedio de 0,536 conduce a comprender que el rector observa el desarrollo de clases del personal docente al menos una vez al trimestre.

De esto se desprende que la gestión del rector, en lo que se relaciona con sus competencias pedagógicas, es bastante buena, pero debe mejorar en cuanto se refiere a observar el desarrollo de clases del personal docente.

**Tabla 36. Evaluación del rector por parte del Consejo Estudiantil: competencias de liderazgo en la comunidad.**

Competencias de liderazgo en la comunidad (6.43 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL ESTUD.	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,000	0,000	0	1,072	1,430	4	2,502	0,626
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	2,860	4	2,860	0,715
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,536	2,145	4	2,681	0,670
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	1,072	1,430	4	2,502	0,626
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	0,536	2,145	4	2,681	0,670
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	1,072	1,430	4	2,502	0,626
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0,536	2,145	4	2,681	0,670
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0,714	1,072	0,000	4	1,786	0,447
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	1,072	1,430	4	2,502	0,626
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,714</b>	<b>6,968</b>	<b>15,015</b>	<b>36</b>	<b>22,697</b>	<b>5,674</b>

Fuente: Encuesta a estudiantes  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Puntaje total obtenido en este instrumento: 18,453/20 puntos.**

**Interpretación:** El valor promedio de 0,715 señala que el rector apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad. El valor de 0,670 indica que mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad y que promueve el desarrollo de actividades Socio-culturales y educativas. El promedio de 0,626 señala que el rector mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa, promueve el desarrollo comunitario con la participación de

todos los actores educativos y de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas, reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.

El valor promedio más bajo, correspondiente a 0,447 indica que el rector del colegio realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.

En resumen, con relación a las competencias del rector sobre el liderazgo en la comunidad, se diría que está bien, pero hay que mejorar en cuanto se relaciona con la realización de prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.

En este aspecto, de acuerdo con los valores asignados por los miembros del consejo estudiantil, el rector del colegio ha alcanzado una calificación total de 18,453 puntos sobre 20, que podría considerarse como excelente, lo que, sin duda alguna, contribuye positivamente al mejoramiento de la calidad de la educación que la institución brinda a la comunidad. Los miembros de este organismo interno perciben una buena labor del rector.

#### 4.1.2.4. Evaluación del rector por el comité central de padres de familia

**Tabla 37. Evaluación del rector por parte del comité central de padres de familia: competencias gerenciales.**

Competencias gerenciales (12.10 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL PDRES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	2,108	4	2,108	0,527
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,264	0	0	1,054	4	1,318	0,330
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460

1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	1,176	0,527	4	1,703	0,426
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0,263	0,392	1,054	4	1,709	0,427
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0,526	0,392	0,527	4	1,445	0,361
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	2,108	4	2,108	0,527
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0,263	0,784	0,527	4	1,574	0,394
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	1,176	0,527	4	1,703	0,426
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460
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	0,263	1,176	0,000	4	1,439	0,360
1.20- Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	1,176	0,527	4	1,703	0,426
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	2,108	4	2,108	0,527
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,264</b>	<b>1,315</b>	<b>14,504</b>	<b>25,296</b>	<b>92</b>	<b>41,379</b>	<b>10,345</b>

Fuente: Encuesta a padres de familia  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio más alto, correspondiente a 0,527 conlleva a comprender que el rector asiste puntualmente a la institución, dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia y atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.

El valor promedio de 0,493 indica que el rector exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución; controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos y supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.

El valor promedio de 0,460 señala que el rector: rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa, planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel, apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias, toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución; supervisa el rendimiento de los alumnos, solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia; orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución; garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales y actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.

El valor promedio de 0,427 o menos señala que el rector propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias, incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional, 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, coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución, promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento, informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución y falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.

La información proporcionada por los padres de familia conduce a afirmar también que la gestión del rector, en cuanto se refiere a sus competencias gerenciales, es buena, por lo que podría afirmarse que con su accionar contribuye al mejoramiento de la calidad de la educación.

A pesar de lo indicado, el rector debe preocuparse para mejorar los puntos débiles que los padres de familia ven en su gestión, que se resumen en los siguientes: propiciar el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias, incentivar al personal

para que asista a eventos de mejoramiento profesional, coordinar 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, coordinar el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, buscar otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución, promover la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento, informar sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.

**Tabla 38. Evaluación del rector por parte del Comité Central de los Padres de Familia: competencias pedagógicas.**

Competencias pedagógicas (3.16 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL PADRES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	1,568	0,000	4	1,568	0,392
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	1,176	0,527	4	1,703	0,426
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0,263	0	1,581	4	1,844	0,461
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	1,176	0,527	4	1,703	0,426
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	1,568	0,000	4	1,568	0,392
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,263</b>	<b>5,88</b>	<b>4,216</b>	<b>24</b>	10,359	<b>2,590</b>

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio más alto, correspondiente a 0,493, indica que el rector realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes. El valor promedio de 0,461 dice que garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales. El valor de 0,426 indica que realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa y que garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución. El valor de 0,392 señala que realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción

de los estudiantes y reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.

En este aspecto las cosas andan muy bien, por lo que se confirma que el rector del colegio realiza una gestión pedagógica muy acertada que aporta de manera importante al mejoramiento de la calidad de la educación.

**Tabla 39. Evaluación del rector por parte del Comité Central de Padres de Familia: competencia de liderazgo en la comunidad.**

Competencias de liderazgo en la comunidad (4.74 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL PADRES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	1,176	0,527	4	1,703	0,426
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	2,108	4	2,108	0,527
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	1,176	0,527	4	1,703	0,426
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	1,176	0,527	4	1,703	0,426
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	1,176	0,527	4	1,703	0,426
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	1,176	0,527	4	1,703	0,426
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0,263	1,176	0,000	4	1,439	0,360
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0,132	0,263	0	1,054	4	1,449	0,362
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,132</b>	<b>0,526</b>	<b>7,84</b>	<b>8,959</b>	<b>40</b>	<b>17,457</b>	<b>4,364</b>

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Puntaje total obtenido en este instrumento: 17,229/20 puntos.**

**Interpretación:** El valor promedio más alto, que corresponde a 0,527, indica que el rector evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa. El valor de 0,493 señala que mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa, y buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad. El valor de 0,426 indica que apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa, promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos, vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad y promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas. Los valores de 0,362 y de 0,360 indican que el rector promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas y relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.

De estos datos se desprende que el rector, desde el punto de vista de los docentes, ejerce bien su gestión relacionada con las competencias del liderazgo, lo que conduce a concluir que este aspecto constituye una fortaleza para el mejoramiento de la calidad de la educación; pero debe mejorar en cuanto se refiere a la promoción del desarrollo de actividades socio-culturales y educativas y relacionar las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.

Como consecuencia de los datos presentados, se concluye que la gestión que el rector del colegio realiza ha sido valorada con 17,299 puntos sobre 20, situación que ratifica el criterio emitido, que consta en líneas anteriores, que la gestión del rector es muy bien vista por los padres de familia del colegio.

#### 4.1.2.5. Evaluación del rector por el supervisor de la zona

**Tabla 40. Evaluación del rector por el supervisor de la zona: competencias generales.**

Competencias gerenciales (14.45 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL SUPERVISOR	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0,000	0,000	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	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223

educativa.								
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	0,223	1	0,223	0,223
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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	0,167	0	1	0,167	0,167
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.28. Supervisa con el Consejo Directivo o Técnico, la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.51. Realiza arquezos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
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	0,223	1	0,223	0,223
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	0,223	1	0,223	0,223
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112

fuentes de financiamiento.								
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,568</b>	<b>5,511</b>	<b>4,014</b>	<b>65</b>	11,093	<b>11,093</b>

Fuente: Encuesta al supervisor de educación

Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor de 0,223 indica que el rector asiste puntualmente a la institución, falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad, rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa, controla el cumplimiento de la jornada escolar según los horarios establecidos, realiza contrataciones del personal docente, administrativo o de servicios previo conocimiento y autorización del consejo directivo, planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos, entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial, organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil, aplica el Código de la Niñez y Adolescencia para que se respeten los derechos de los estudiantes, propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional, toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución, establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente, da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores, optimiza el uso de recursos institucionales, busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución, organiza el comité central de padres de familia, es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente, rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.

El valor promedio de 0,167 señala que el rector hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo, exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución, delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos

respectivos, determina detalles del trabajo que delega, Realiza seguimiento a las actividades que delega, propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución, coordina la actualización permanente del personal de la institución, apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias, entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos y a la supervisión un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio, propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias, Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras, organiza con el Comité Técnico las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo, supervisa con el Consejo Técnico la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo respetando las normas y reglamentos respectivos, delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos, propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución, lidera el Consejo Técnico, coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo, organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios, jerarquiza los objetivos que desea alcanzar, define las actividades con base en los objetivos propuestos, organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico, promueve la investigación y la innovación pedagógica, dicta de 4 a 8 horas de clases semanales, solicita informes de la ejecución presupuestaria al menos una vez al mes, aplica las normas legales presupuestarias y financieras, realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes, planifica y programa los recursos del presupuesto con la participación del Consejo Técnico, aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal, controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución, 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, actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.

El valor promedio de 0,112 indica que el rector estimula y sanciona al personal de acuerdo con las normas legales, mantienen actualizados los inventarios de los bienes de la institución, transforma conflictos en oportunidades de aprendizaje para la convivencia en la comunidad, identifica las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión institucional, planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento del plantel, incentiva al personal para que asista a

eventos de mejoramiento profesional, promueve la participación del comité de padres de familia en las actividades del establecimiento, 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, rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia a los organismos internos de la institución, orienta al Tesorero/a la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.

Si bien es cierto que el rector presenta muchos aspectos positivos en la gestión que realiza, con respecto a los datos presentados, no cabe duda que debe mejorar en los siguientes aspectos: estimular y sancionar al personal de acuerdo con las normas legales, mantener actualizados los inventarios de los bienes de la institución, transformar conflictos en oportunidades de aprendizaje para la convivencia en la comunidad, identificar fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión institucional, planificar y coordinar el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento del plantel, incentivar al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional, promover la participación del comité de padres de familia en las actividades del establecimiento, coordinar 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, rendir cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia a los organismos internos de la institución, orientar al Tesorero/a la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, rendir cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos internos de la institución.

**Tabla 41. Evaluación del rector por parte del supervisor de la zona: competencias pedagógicas.**

Competencias pedagógicas (3.11 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL SUPERVISOR	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la	0,000	0,000	0	0,167	0	1	0,167	0,167

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 Directivo o Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.3. Organiza con el Consejo directivo o Técnico la planificación didáctica.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.5. Asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	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	0,223	1	0,223	0,223
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
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,56</b>	<b>1,169</b>	<b>0,446</b>	<b>14</b>	<b>2,175</b>	<b>2,175</b>

Fuente: Encuesta al supervisor de la zona  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Interpretación:** El valor promedio más alto de 0,223 señala que el rector garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales y atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.

El valor promedio de 0,167 indica que el rector organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes y la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, organiza con el Consejo Técnico la planificación didáctica, observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre, supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos, supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución y garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.

El valor promedio de 0,112 permite establecer que el rector del colegio asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales, solicita a los docentes que los objetivos de aprendizaje se den a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo, verifica la aplicación de la planificación didáctica, realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción y evitar la deserción de los estudiantes.

En lo referente a este aspecto, que se relaciona con la gestión del rector, se evidencian más aspectos positivos que negativos. El Supervisor tiene una perspectiva positiva sobre el trabajo del rector, lo que ratifica el criterio de la buena gestión en cuanto a sus competencias pedagógicas.

Sin embargo de lo indicado, el rector presenta, en su gestión, aspectos que han sido valorados con puntajes bajos, los mismos que deben ser mejorados; estos se refieren a: asesoramiento al personal docente en metodologías de enseñanza, solicitar a los docentes que los objetivos de aprendizaje se den a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo, verificar la aplicación de la planificación didáctica, realizar acciones para elevar los porcentajes de promoción y evitar la deserción de los estudiantes.

**Tabla 42. Evaluación del rector por parte del supervisor de la zona: competencias de liderazgo en la comunidad.**

Competencias de liderazgo en la comunidad (2.44 puntos)	VALORACIÓN					TOTAL SUPERVISOR	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,000	0,000	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
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 otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,224</b>	<b>1,169</b>	<b>0,446</b>	<b>11</b>	<b>1,839</b>	<b>1,839</b>

Fuente: Encuesta al supervisor de la zona  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez.

**Puntaje total obtenido en este instrumento: 15,107/20 puntos.**

**Interpretación:** El valor promedio más alto, que corresponde a 0,223 da a entender que el rector promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos y vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.

El valor de 0,167 indica que el rector mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa, apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad, evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa, delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa, promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas y realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.

El valor de 0,112 señala que el rector del colegio promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas y reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.

Con relación a las Competencias de Liderazgo en la comunidad, que posee el rector del plantel, se concluye indicando que la gestión es bastante acertada y como tal debe ser considerada como un factor muy favorable para la buena gestión institucional y el buen servicio educativo.

Sin embargo de lo establecido, se debe mejorar en lo referente a: promover el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas y reconocer públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.

La valoración total alcanzada por el rector del colegio, de acuerdo con el criterio del supervisor, es de 15,107 puntos sobre 20, que puede considerarse como buena.

## 4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El Plan Decenal de Educación, en la sexta política, establece que hasta el año 2015 se deberá mejorar la calidad y equidad de la educación, e implementar un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo; sin embargo, estos mandatos no dicen explícitamente qué es calidad educativa. (Plan Decenal de Educación)

Un criterio clave para que exista calidad educativa, es la equidad. Equidad, en este caso, se refiere a la igualdad de oportunidades, a la posibilidad real para el acceso de todas las personas a servicios educativos que garanticen aprendizajes necesarios, así como la permanencia y culminación en dichos servicios.

Por lo tanto, de manera general, el sistema educativo será de calidad en la medida en que pueda proveer de las mismas oportunidades a todos, y en la medida en que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los resultados que genere, contribuyan a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que se aspira para el país. (Ministerio de Educación, 2010).

Pero la calidad también se relaciona con el tipo y la forma de gestión que los directivos y docentes realizan en su trabajo.

Para el efecto, el Ministerio de Educación ha establecido los estándares de calidad que permiten evaluar tanto la gestión de los directivos como de los maestros que trabajan en las instituciones educativas.

Con respecto a la calidad de la gestión de los docentes, se establece que son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo.

Son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. Cuando los estándares se aplican a **docentes y directivos**, son descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados. (Ministerio de Educación: 2010)

El proceso de evaluación desarrollado, se relaciona con dos componentes básicos del quehacer educativo: los docentes y los directivos. En primera instancia se realizará la discusión de resultados relacionados con la gestión de los maestros.

#### **a) Desempeño profesional de docentes.**

Los instrumentos de investigación aplicados para la evaluación a los maestros se refieren a aspectos comunes como: sociabilidad pedagógica, habilidades pedagógicas y didácticas, atención a estudiantes con necesidades especiales.

Sin embargo cabe destacar que además de los aspectos comunes, en el instrumento de autoevaluación de los maestros se encuentran también los siguientes campos: desarrollo emocional, aplicación de normas y reglamentos, relación con la comunidad, clima de trabajo.

En el instrumento de coevaluación se encuentran también los siguientes elementos: disposición al cambio.

#### **Sociabilidad pedagógica.**

En este caso se toman en cuenta diversos aspectos relacionados con el trato que el maestro da a los estudiantes, con el clima de respeto entre ellos y el campo afectivo del aula.

En el autoevaluación, los valores promedios más altos, ubicados entre 0,090 y 0,097 puntos, señalan que los maestros siempre: tratan a los estudiantes con cortesía y respeto; les llaman la atención con firmeza, pero con respeto, propician la no discriminación entre compañeros; toman en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes. Los valores promedios más bajos, situados entre 0,068 y 0,088 puntos, indican que los docentes no siempre: fomentan la autodisciplina en el aula, propician el respeto a las personas con capacidades diferentes, se preocupan por la ausencia o falta de los estudiantes, llaman a los padres de familia o representantes.

De estos datos se desprende que los docentes se interesan por lo que les sucede a sus estudiantes, lo que indica que están realizando su labor docente con mucho acierto. Sin embargo, hay aspectos que se deben mejorar, como: fomentar la autodisciplina en el aula, propiciar el respeto a las personas con capacidades diferentes, preocuparse por la ausencia o falta de los estudiantes, llamar los padres de familia o representantes cuando esto ocurre.

Por su parte en la evaluación del rector, en cuanto a la sociabilidad pedagógica, los valores más altos, comprendidos entre 0,207 y 0,225 puntos, señalan que los docentes del colegio presentan aspectos positivos como: ejemplificar los temas tratados y los adecuar al contexto de los estudiantes, desarrollar en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto; seleccionar los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio-afectivo de los estudiantes; propiciar el debate y el respeto por las opiniones diferentes; reajustar la programación con base a los resultados obtenidos en la evaluación; explicar la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes. Pero también presentan aspectos negativos, cuyos valores se ubican entre 0,183 y 0,186, que señalan que los maestros: no toman en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes, no se preocupan por la falta de los estudiantes, ni llaman al padre de familia o representante.

De lo indicado se concluye que los estudiantes del colegio deben mejorar en cuanto se refiere a tomar en cuenta las sugerencias y opiniones de los alumnos en las clases y preocuparse cuando alguien de ellos no asiste. Esto debe realizarse para que el servicio educativo del colegio mejore.

Con relación a las habilidades de sociabilidad pedagógica, los estudiantes, con sus puntajes altos, que se ubican entre 0,473 y 0,513 puntos, permiten establecer que los docentes presentan los siguientes aciertos: explican la forma en que se evaluará la asignatura, utilizan el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan, recuerdan a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior y les preguntan sobre las ideas más importantes de la clase anterior.

Pero también se presentan valoraciones bajas, ubicadas entre 0,421 y 0,428 puntos, que indican que los maestros no aprovechan el entorno natural y social para

propiciar el aprendizaje de los estudiantes, ni realizan resúmenes de los temas tratados al final de la clase.

De lo indicado se desprende que, en cuanto a las habilidades de sociabilidad pedagógica, es decir a los atributos profesionales que los maestros deben poseer para relacionarse con los estudiantes, presentan aciertos y deficiencias. Estas últimas deberían mejorarse.

En lo referente a la sociabilidad pedagógica, los padres de familia, con sus puntajes más altos ubicados entre 0.770 y 0.791 puntos presentan criterios muy favorables sobre el trato a los hijos, las buenas relaciones con los estudiantes, el hecho de tomar en cuenta las sugerencias de los alumnos y la preocupación cuando faltan a clases. Sin embargo, hay aspectos que se presentan como debilidades, con puntajes bajos entre 0,709 y 0,748 puntos, que deben tomar en cuenta para efectos de mejora la gestión educativa de la institución, como: comunicarse con el padre de familia o representante a través de esquelas, notas y/o entrevistas y resolver los problemas de indisciplina de los hijos o representados.

Los datos presentados permiten visualizar una situación bastante diversa, mientras los docentes toman en cuenta unos criterios, los estudiantes y padres de familia consideran otros que para ellos son importantes. Lo cierto es que cada sector que ha participado en la investigación, tiene su propio punto de vista desde el cual ha evaluado a los docentes. Los docentes y padres de familia consideran que siempre toman en cuenta este aspecto en su trabajo. El rector indica también que los docentes toman en cuenta frecuentemente este aspecto. Los estudiantes asignan valores bajos en este caso.

### **Habilidades pedagógicas y didácticas.**

Se relacionan con las prácticas pedagógicas del maestro, con la manera de planificar y desarrollar las clases, la metodología que usa, las destrezas que desarrolla con los estudiantes en las clases y la construcción de conocimientos.

Con respecto a las habilidades pedagógicas y didácticas, los resultados de la autoevaluación docente conducen a establecer que la gestión técnica que los

docentes realizan es buena. Los calores más altos, ubicados entre 0,098 y 0,080 puntos, relacionados con un total de 4,23 puntos, indican que los docentes permiten que los estudiantes expresen sus preguntas; desarrollan en los estudiantes las habilidades de: escuchar, respetar, reflexionar, leer comprensivamente, observar, consensuar, socializar, analizar, exponer en grupo, argumentar, concluir, descubrir, escribir correctamente, preservar; utilizan el lenguaje adecuado y recuerdan a los temas tratados en la clase anterior; realizan una breve introducción antes de iniciar el tema de la clase, entregan a tiempo las pruebas y trabajos calificados, reajustan la programación a base de los resultados obtenidos en la evaluación; exponen las relaciones que existen entre los temas enseñados; incorporan sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases, explican la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura; estimulan el análisis y la defensa de criterios con argumentos; selecciona, los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio-afectivo de los estudiantes, explican los criterios de evaluación del área de estudio; dan a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo; recalcan los puntos clave de temas tratados en clase, usan bibliografía actualizada; preparan las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que enfrentarán a la vida diaria; preguntan a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.

Sin embargo, los resultados más bajos, ubicados entre 0,079 a 0,69 puntos sobre un total de 4,23, indican también que los docentes presentan algunas falencias con respecto a: propiciar el debate y el respeto por las opiniones diferentes, desarrollar destrezas de observación, generalización, sintetizar, redactar; aprovechar el entorno natural y social para propiciar aprendizajes significativos, realizar al final de la clase resúmenes sobre los temas tratados; utilizar material didáctico apropiado a cada temática; usar en las clases las TICs y elaborar material didáctico para el desarrollo de las clases. Estos aspectos deberían mejorarse.

En la coevaluación, en cuanto al desarrollo de las habilidades pedagógicas y didácticas, los valores comprendidos entre 0,333 a 0,284 sobre 3,46 puntos, indican que los maestros del colegio presentan los siguientes aciertos: elaboran el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva, adaptan espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes, enmarcan el plan anual

en el proyecto educativo institucional y utiliza bibliografía actualizada, aprovechan el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes, planifican las clases en coordinación con los compañeros de área y elaboran adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales. En tanto que también presentan debilidades. En este caso, los valores comprendidos entre 0,249 a 0,276 sobre 3,46 puntos, indican que los maestros no utilizan tecnologías de comunicación e información para sus clases ni elaborar recursos didácticos novedosos.

De acuerdo con el criterio del rector, en lo que se relaciona con las habilidades pedagógicas y didácticas, los valores comprendidos entre 0,239 a 0,211, sobre 2,94 puntos, señalan que maestros del colegio presentan los siguientes aciertos: utilizan bibliografía actualizada, enmarcan el plan anual en el PEI; planifican las clases en el marco del currículo nacional; elaboran el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva; preparan las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentarían en la vida diaria.

Sin embargo también presentan falencias. En este caso, hay indicadores que se ubican entre 0,200 a 0,176, sobre 2,94 puntos, en los siguientes elementos: no explican los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo ni entregan a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo. Tampoco entregan el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades ni dan a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo la programación y objetivos de la asignatura. También no utilizan tecnologías de comunicación e información para sus clases. Son aspectos que se deben tomar en cuenta para efectos de mejoramiento.

En lo que respecta a las habilidades pedagógicas y didácticas, de acuerdo con lo que indican los estudiantes, los maestros presentan los siguientes aciertos, ubicados entre 0,530 a 451 sobre 10,97 puntos que indican que: desarrollan en los alumnos la habilidad de observar, analizar, escribir correctamente, leer comprensivamente, redactar con claridad, reflexionar, descubrir, sintetizar. Así mismo, preparan las clases en función de las necesidades de los estudiantes, explican las relaciones que existen entre los diversos temas señalados, dan a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.

Por otro lado, presentan también las siguientes falencias, que se ubican en el rango comprendido entre 0,436 a 0,375 sobre 10,97 puntos que indican que: no realizan una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido, no adecúan los temas a los intereses de los estudiantes, ni utilizan las tecnologías de la comunicación en sus clases.

Estos indicadores permiten establecer que la calidad de la educación que los profesores generan en el colegio es buena, teniendo que mejorar en los puntos débiles, sobre todo en los que se refiere a explorar conocimiento de los alumnos antes de iniciar un nuevo tema o contenido, adecuar los temas a los intereses de los estudiantes y utilizar las tecnologías de la comunicación en sus clases.

De los datos expuestos, sobre las habilidades pedagógicas y didácticas de los maestros, se establece que hay diferentes perspectivas. Mientras los maestros responden que en este aspecto están bien, sus colegas, el rector y sobre todo los estudiantes tienen una visión diferente.

Por la experiencia acumulada en el ejercicio de la función docente, se puede afirmar que los criterios de los maestros son valiosos, pero no confiables, puesto que tienen una tendencia a idealizar su trabajo y de esta manera se responde a la encuesta, estas no corresponden a la realidad, tal como ocurren las cosas. Por lo tanto, es una información poco confiable. Al contrario, tanto el rector, como los colegas y sobre todo los estudiantes, tienen una perspectiva diferente, ellos ven las cosas desde otro ángulo. Es por esta razón que, especialmente los estudiantes, conceden valoraciones bajas a los maestros en esta dimensión de la evaluación. Se considera que estos criterios son los más acertados y confiables puesto que han sido otorgados por una muestra bastante grande y son los alumnos los que viven el día a día en el aula, por lo que sus criterios deben ser tomados muy en cuenta.

Por las razones indicadas, se concluye que los maestros presentan debilidades en cuanto se refiere a las habilidades pedagógicas y didácticas que demuestran en el desarrollo del proceso de enseñanza de sus estudiantes.

Las debilidades se evidencian en datos relacionados con la planificación, desarrollo y evaluación del aprendizaje de los estudiantes. Éstas se refieren la preparación de

las clases en función de las necesidades de los estudiantes, a la ejemplificación de los temas tratados, a la explicación de las relaciones que existe entre los diversos temas señalados, a realizar una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido, es decir a activar los conocimientos previos de los estudiantes; a adecuar los temas a los intereses de los estudiantes, al uso de las tecnologías de la comunicación en el proceso didáctico, a desarrollar habilidades para que los alumnos lleguen a sintetizar, reflexionar, descubrir, redactar con claridad, escribir correctamente y leer comprensivamente.

### **Atención a estudiantes con necesidades especiales.**

Se trata de llevar a la práctica los criterios de la unidad en la diversidad y de inclusión educativa; es decir, se toman en cuenta aspectos referidos a la atención a estudiantes que presentan diferentes estilos y ritmos de aprendizaje; a las posibilidades de realizar adaptaciones curriculares para atender a la diversidad de estudiantes.

En la autoevaluación, los maestros del colegio, en cuanto se refiere a la atención a estudiantes con necesidades especiales, en su trabajo se encuentran bien. Sin embargo, los valores relacionados con la detección de necesidades educativas especiales leves en los estudiantes, la proposición de tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes, el recomendar que el estudiante trabaje con un profesional especializado y el hecho de proponer la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad, han recibido valoraciones bajas, comprendidas entre 0,072 a 0,063 sobre 1,03 puntos, que indican que se debe mejorar en este aspecto. Esta situación se ha tomado en cuenta para efectos de elaboración de la propuesta de mejoramiento educativo.

De acuerdo con la evaluación del rector, en lo que se refiere a la atención a estudiantes con necesidades especiales, los maestros se encuentran bien, en los siguientes aspectos, que han recibido valoraciones altas, comprendidas entre 0,295 a 0,218 sobre 2,06 puntos, que señalan que: propician la no discriminación a los compañeros y el respeto a las personas con capacidades diferentes; durante la clase, permiten las preguntas e inquietudes de los estudiantes y que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la

clase; colaboran en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.

Pero hay también aspectos en los que se tiene que mejorar, que recibieron valores bajos, ubicados entre 0,204 a 0,207 sobre 2,06 puntos, como: comunicarse de forma individual con los padres de familia a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal y detectar las necesidades educativas especiales leves en los estudiantes.

En la evaluación de los estudiantes, para el caso de la atención a los estudiantes con necesidades individuales, los valores más altos, comprendidos entre 0,445 a 0,384 sobre 4,80 puntos indican que en el colegio los maestros promueven la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clases, se comunican individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas o entrevistas personales; agrupan a los estudiantes que presentan dificultades y los atienden de manera especial, se preocupan por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.

En cambio no recomiendan que el estudiante sea atendido por un profesional especializado, ni realizan evaluaciones individuales al finalizar la clase. Estos valores se han ubicado entre 0,331 a 0,295 sobre 4,80 puntos.

Es decir, en cuanto al aspecto relacionado con la atención a estudiantes con necesidades individuales, el colegio presenta algunas debilidades, lo que afecta a la calidad de la educación que ofrece a la comunidad. Los estudiantes indican debilidades que se deben tomar en cuenta para mejorar la gestión técnica y pedagógica de la institución.

En la evaluación de los padres de familia, con respecto a la atención de los maestros a estudiantes con necesidades individuales, los datos señalan que los maestros se encuentran bien; pero deben mejorar en lo referente a la atención a los hijos o representados de manera específica, que ha recibido una valoración de 0,725 sobre 5,05 puntos.

En este aspecto se presentan opiniones contradictorias. Mientras los docentes y el rector del colegio tienen criterios favorables en este caso; los estudiantes, que son los que reciben la acción directa de los profesores, opinan de manera distinta en algunos casos; es así que hay puntajes bajos relacionados con la agrupación de estudiantes por dificultades y su atención personalizada y la proposición de tareas unificadas a todos por igual, proponen la misma tarea grupal a todos no lo hacen con distintos niveles de profundidad ni permiten que los estudiantes se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.

### **Aplicación de normas y reglamentos.**

Como la actividad docente se desarrolla dentro de un campo legal y reglamentario, se han evaluado también los aspectos referidos al cumplimiento de estos hechos mandatorios y muy necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades docentes.

Este aspecto se ha tomado en cuenta en cuatro instrumentos de investigación: en la autoevaluación, coevaluación, evaluación del rector y en el instrumento aplicado a los padres de familia.

En la autoevaluación, los datos de la investigación permiten establecer que los docentes están bien. Con valores que se ubican entre 0,097 a 0,088 sobre 1,03 puntos señalan que cumplen con los preceptos legales y reglamentarios, elaboran el plan anual de la signatura, enmarcan el plan anual en el PEI, entregan a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos, planifican las clases en función de los horarios establecidos; sin embargo, deben tomar en cuenta los siguientes aspectos que recibieron puntajes bajos, ubicados entre 0,085 a 0,079 sobre 1,03 puntos, referidos a la entrega del plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades, planificación de las clases en el marco del currículo nacional y aplicación del reglamento interno de la institución en las actividades que le competen. Esto es lo que se debe mejorar.

En la coevaluación, los datos de la investigación dan a entender que los docentes, en su gestión presentan los siguientes aspectos positivos, que han sido valorados con calificaciones altas ubicadas entre 0,298 a 0,284 sobre 1,92 puntos: entregan

las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, llegan puntual a las reuniones a las que se le convoca, programan actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.

Sin embargo, hay también aspectos que han recibido valoraciones más bajas, ubicadas entre 0,271 a 0,262 sobre 1,92 puntos, que se deben mejorar; esto son: aplicación del reglamento interno de la institución en las actividades que les competen, entregar el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.

En la evaluación del rector, los docentes se encuentran desempeñando su trabajo de manera aceptable, pues presentan los siguientes aspectos positivos: Llegan puntualmente a las clases, dedican el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas. Estos aspectos corresponden a las valoraciones más altas que se ubican entre 0,232 y 0,207 puntos sobre 1,47 puntos.

Pero también presentan aspectos negativos que han recibido valoraciones bajas que oscilan entre 0,193 a 0,190 sobre 1,47 puntos, que se resumen en los siguientes: no les gusta participar en los consejos directivos, ni aplican el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen. También sitúan los conflictos que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.

Las autoridades del colegio deben preocuparse para buscar estrategias que permitan buscar soluciones para los aspectos que se presentan como negativos.

En la evaluación de los padres de familia no presentan su inconformidad. Es decir, en este caso, la gestión de los docentes es acertada, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad del servicio educativo que la institución ofrece a la comunidad. Pero, deberían mejorar en cuanto se refiere a la permanencia de los maestros, junto con los estudiantes, durante toda la jornada de trabajo, que ha recibido una valoración baja de 0,193 sobre 3,37 puntos.

Como conclusión se establece que en lo referentes al cumplimiento de normas y reglamentos, también existen criterios divergentes entre los que llenaron los instrumentos de investigación. Sin embargo podría señalarse que los docentes en

este aspecto están bien; es decir están cumpliendo a cabalidad con su gestión; pero, deben mejorar en cuanto se relaciona con la entrega del plan anual de unidad didáctica a las autoridades educativas del colegio y de las calificaciones a los estudiantes. Estos aspectos han recibido puntajes bajos.

### **Relación con la comunidad.**

En este aspecto, cabe destacar que las labores docentes no pueden ni deben estar distantes de la comunidad y el entorno social y natural de la escuela. Por este motivo, en el instrumento de auto evaluación se incluyen aspectos de relación con la comunidad, con los padres de familia y otros elementos cercanos a la escuela.

En la autoevaluación los resultados alcanzados conducen a señalar que hay debilidades en cuanto se refiere a la participación en las decisiones de los Consejos Directivos que impliquen un trabajo comunitario, en el compartir con los compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario, en la colaboración para la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI, en la programación de actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes y en el apoyo el trabajo de los compañeros aún fuera del tiempo de clases. Todos estos aspectos han sido valorados con puntajes bajos que oscilan entre 0,079 a 0,075 puntos sobre 0,93. En estos aspectos la institución debe mejorar.

En la evaluación del rector, los maestros en su relación con la comunidad, se encuentra bien, no presenta dificultades. Es decir, los docentes en su trabajo mantienen buenas relaciones con la comunidad, lo que garantiza y reafirma el criterio de buena gestión y calidad de la educación. En este componente se han alcanzado valores altos, superiores a 0,218 puntos sobre 1,18.

En la evaluación de los padres de familia, en lo que respecta a la relación del maestro con la comunidad, ellos consideran que no hay debilidades porque el docente participa activamente en el desarrollo de la comunidad, programa actividades para realizar con padres de familia y estudiantes, comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes y en actividades de la institución relacionadas con el desarrollo de la comunidad.

Sin duda alguna, la buena relación del maestro con la comunidad, es un referente que permite establecer la calidad de la educación.

En este caso, los resultados de la investigación presentan resultados que pueden considerarse positivos ya que dan a entender que el trabajo del maestro se relaciona con los intereses y las expectativas que los padres de familia tienen.

De los datos expuesto se concluye que, en la relación del maestro con la comunidad, hay nudos críticos, porque el docente no siempre planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia y representantes, no siempre el maestro colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad y no contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones con la comunidad.

Son aspectos que se deben tomar en cuenta para buscar estrategias que permitan mejorar la gestión de los docentes y responder de manera coherente y oportuna a las expectativas que los miembros de la comunidad tienen sobre la labor docente.

Es bueno que la institución trabaje de manera coordinada con los padres de familia y la comunidad para que la educación pueda responder a sus expectativas y buscar el mejoramiento de su calidad.

### **Desarrollo emocional.**

Dentro de este aspecto se toman en cuenta factores que se refieren al clima emocional de la clase, al modo de sentir y vivir ese ambiente en su relación consigo mismo, con los estudiantes y demás profesores de la escuela.

Este aspecto se ha tomado en cuenta en dos instrumentos de evaluación: en la autoevaluación y en la coevaluación.

En la autoevaluación, los datos de la investigación permiten establecer que los maestros indican estar bien, por lo que se podría afirmar que la calidad de la educación que la institución ofrece a la comunidad, en este aspecto y desde el punto de vista de los docentes, se encuentra bien. Pero, a pesar de lo indicado, se debería mejorar en cuanto se refiere a: sentir el estímulo de los superiores, el apoyo de los

colegas para la realización del trabajo diario, sentir que los padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realiza. Estos aspectos han recibido los puntajes promedios más bajos, que se ubican entre 0,079 a 0,078 sobre 1,13 puntos.

En la coevaluación, los docentes del colegio muestran que propician el respeto a las personas diferentes, tratan a los compañeros con cordialidad, propician la no discriminación de los compañeros, están dispuestos a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas, se sienten gratificados en la relación afectiva con los estudiantes, se preocupan para que su apariencia personal sea la mejor y les gratifica la relación afectiva con los colegas. Todos estos aspectos han recibido puntuaciones altas que oscilan entre 0,350 a 0,276 sobre 3,08 puntos.

Sin embargo hay un aspecto que ha sido valorado con una puntuación baja, correspondiente a 0,249, valor que se refiere al hecho de que los maestros no se preocupan sinceramente por la falta de un compañero.

Como conclusión se establece que se debe mejorar en lo referente al estímulo de los superiores, el apoyo de los colegas para la realización del trabajo diario, sentir que los padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que los docentes realizan y demostrar preocupación cuando falta algún compañero a su trabajo.

### **Clima de trabajo.**

Con este instrumento de evaluación se trata de determinar los aspectos positivos y negativos de la actuación docente en el campo laboral, en su diaria relación con sus colegas, en las posibilidades de interrelación con los demás para poder enseñar y aprender de ellos. Se trata de calidad del ambiente laboral que hay en la institución, en el que intervienen las relaciones interpersonales que se producen en las actividades diarias. Este aspecto sólo se encuentra en el instrumento de autoevaluación docente.

Los datos de la investigación conducen a indicar que el clima de trabajo de la institución es bueno, ya que el maestro está dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas; dedica el tiempo suficiente para completar

las actividades asignadas; propone alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos; cumple los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo y busca espacios y tiempos para mejorar la comunicación. Todos estos aspectos han recibido valoraciones altas que se ubican entre 0,095 a 0,086 sobre 0,93 puntos.

Pero hay aspectos que necesariamente se deben mejorar, que han recibido valoraciones bajas, que oscilan entre 0,079 a 0,076 sobre 0,93 puntos; estos son: identificación personal del docente con las actividades que se realizan en conjunto; disponibilidad y procura de información necesaria para mejorar el trabajo conjunto, comparar intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso y situar en el terreno profesional los conflictos que se dan en el trabajo.

### **Observación de las clases.**

La observación es una técnica para recoger datos, informaciones de un sujeto o proceso evaluado... Se realiza mediante un examen atento que el evaluador (profesor/a), realiza sobre otro u otros sujetos o sobre determinado objetos y hechos, para llegar al conocimiento profundo de los mismos mediante la obtención de una serie de datos que son imposibles de alcanzar por otros medios. La observación, por tanto, ofrece información permanente a la persona acerca de lo que ocurre en su entorno. (Ministerio de Educación y Cultura, pág. 62).

Para evaluar la gestión técnica de los docentes se ha utilizado un instrumento de observación, que consta de tres partes fundamentales: actividades iniciales, proceso de enseñanza – aprendizaje y ambiente del aula.

Estos tres aspectos han sido valorados en la observación de las clases.

En lo referente a la observación de las clases, sobre las actividades iniciales, los datos indican que los maestros no presentan el plan de clase ni revisan las tareas de los estudiantes antes de empezar una nueva clase.

Esto permite establecer que las clases son improvisadas y que no se relaciona el contenido y el tema de la clase nueva con el nuevo tema a tratar. Este es un

indicador que demuestra que hay falencias en el proceso didáctico, que afecta de manera negativa a la calidad de la educación.

Con respecto al desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos, la observación realizada permite determinar aspectos positivos y negativos. Dentro de los segundos, se pueden establecer como nudos críticos que los maestros: no presentan el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones. Tampoco relacionan el tema tratado con la realidad en que viven los estudiantes. No asignan tareas alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido. Tampoco refuerzan la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad. No adaptan espacios y recursos en función de las actividades propuestas. No se evidencia que utilicen recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante, no envían tareas a los estudiantes. Tampoco envían tareas.

Con respecto al ambiente del aula, de la observación realizada se desprende que los maestros presentan más fortalezas que debilidades. Es decir, en este aspecto la gestión de los docentes se encuentra bien.

Los datos de la observación realizada permiten determinar que en el desarrollo del proceso, se han presentado aspectos positivos y negativos. Dentro de los negativos, se establecen como nudos críticos: los maestros no relacionan el tema tratado con la realidad en que viven los estudiantes, no utilizan recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante, no envían tareas a los estudiantes, no presenta el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones, no adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.

De la información analizada se establece que los docentes, en el desarrollo de las clases, han mostrado aspecto positivo y negativos. Lo positivo debe utilizarse para buscar alternativas que permitan mejorar los puntos negativos que se han señalado tanto en las actividades iniciales, en el proceso y en el ambiente del aula.

### Resumen de la evaluación del desempeño profesional docente.

Los docentes, en su desempeño profesional han alcanzado las siguientes valoraciones:

Tabla 43. Resumen de la evaluación del desempeño profesional docente.

<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>	Valoración	Categoría	Equivalencia
Autoevaluación.	8,055	<b>B</b>	<b>BUENO</b>
Coevaluación.	5,000		
Evaluación por el Rector.	7,341		
Evaluación por los estudiantes.	15,936		
Evaluación por los padres de familia.	14,167		
Observación de clases.	19,090		
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>69,589/100</b>		

Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Lic. Isabel Gómez

#### b. Evaluación del desempeño profesional del directivo.

Los instrumentos de investigación aplicados para la evaluación del desempeño profesional del directivo, son: autoevaluación del rector, evaluación del rector por el consejo directivo, evaluación del rector por el consejo estudiantil, evaluación del rector por el Comité Central de Padres de Familia y evaluación del rector por el supervisor de educación.

En los cinco instrumentos indicados se toman en cuenta tres grandes aspectos que se relacionan con la gestión que la autoridad educativa del plantel debe realizar: competencias gerenciales, competencias pedagógicas y competencias de liderazgo en la comunidad.

**Gerencia educativa.** Se designa con el término de gerente a aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan

para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización. Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/gerente.php>.

Por lo indicado, la gerencia educativa se relaciona con el ejercicio de dirigir la institución educativa para el logro de los objetivos de la educación.

Para el contexto de presente trabajo, se relaciona al gerente educativo con la persona quien se encuentra encargada de dirigir una institución educativa. En este caso se está haciendo referencia al rector del colegio, quien es la persona que va a ser evaluada.

**Autoevaluación del rector.** En este campo, los datos presentados conducen a establecer que la gestión que realiza el rector del colegio es bastante acertada, lo que constituye un factor muy importante para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que la institución ofrece a la comunidad.

Sin embargo de lo indicado, debería mejorar en lo que se refiere a delegar funciones de acuerdo con la norma legal vigente, determinar detalles del trabajo que delega, realizar seguimiento a las actividades que delega, transformar los conflictos en oportunidades por la convivencia, identificar las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión institucional, propiciar el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución, planificar el tiempo de trabajo en horarios bien definidos, coordinar el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel, incentivar al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional, propiciar la actualización permanente del personal de la institución y el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias, promover la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del colegio, dirigir la conformación del comité central de padres de familia, jerarquizar los objetivos que desea alcanzar con el plan institucional, establecer objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo, solicitar informes de la ejecución presupuestaria al menos una vez al mes, buscar otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento del colegio, determinar la ejecución de los recursos de otras fuentes, rendir cuentas sobre la ejecución de recursos del Estado a los organismos internos de la institución, coordinar con el presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el tesorero la mejor forma de ejecutar los recursos, orientar a los padres de familia para

que rindan cuentas de los fondos del comité central, coordinar con el tesorero la mejor forma del manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, informar sobre la ejecución de recursos recaudados a los organismos externos, elaborar con el Consejo Directivo el distributivo de trabajo y horario de docentes, actuar a favor del estudiante para defender su integridad. Estos aspectos han recibido puntuaciones bajas que oscilan entre 0,175 a 0,058 sobre 14,65 puntos.

**Consejo directivo.** En lo que respecta a las competencias gerenciales, los datos de la investigación conducen a establecer que la gestión que realiza el rector del colegio es bastante acertada, lo que constituye un factor muy importante para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que la institución ofrece a la comunidad.

Sin embargo de lo precisado, debería mejorar en los indicadores que recibieron puntajes bajos que se encuentran entre 0,192 a 0,044 puntos sobre 14,49. Estos aspectos se relacionan con: hacer seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo, estimular y sancionar al personal de acuerdo con las normas vigentes, determinar detalles del trabajo que delega, realizar el seguimiento a las actividades que delega, delegar responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales, planificar y coordinar el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento, propiciar el trabajo de estudiantes en labores comunitarias, promover la participación del comité de padres de familia en las actividades del colegio, organizar con el consejo directivo las comisiones par el normal funcionamiento del plantel a la inicio del año lectivo, supervisar con el consejo directivo la distribución de trabajo de los docentes, propiciar el cumplimiento del reglamento interno, coordinar la elaboración del Código de Convivencia y propiciar su cumplimiento, jerarquizar objetivos que desea alcanzar, organizar la evaluación de la ejecución del plan institucional con el Consejo Directivo, promover la innovación pedagógica, solicitar informes de la ejecución presupuestaria, planificar y programar la utilización de los recursos del presupuesto con la participación del Consejo Directivo, aplicar normas legales presupuestarias y financieras, realizar arqueos de caja de acuerdo con la normativa vigente, aplicar procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto; ser corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios; coordinar con el

tesorero la mejor forma de manejo de recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, orientar a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del comité central, actuar a favor del estudiante para defender su integridad.

Si se mejoran los aspectos indicados, entonces podría afirmarse que también la calidad del servicio educativo que el colegio ofrece a la comunidad también mejoraría.

**Consejo estudiantil.** En cuanto se relaciona con las competencias gerenciales, el rector del colegio asiste puntualmente a la institución, falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad, exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución, controla el cumplimiento de la jornada escolar según los horarios establecidos, rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa, hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo, supervisa la conformación del Consejo Estudiantil, dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia, atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos y actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual. Estos aspectos son positivos puesto que han merecido una puntuación alta, equivalente a 0,715, sobre 10.

Además, el rector promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento, orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del comité central, rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia a los organismos internos de la institución. Estos aspectos han sido valorados con 0,626 puntos.

Con relación a las competencias generales, podría indicarse que la labor del rector es acertada, pues, es bien vista por los estudiantes. Sin embargo, debería preocuparse por mejorar el hecho de tomar en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.

**Padres de familia.** La información proporcionada por estos actores educativos conduce a afirmar que la gestión del rector, en cuanto se refiere a sus competencias gerenciales, es buena, por lo que podría afirmarse que con su accionar contribuye al mejoramiento de la calidad de la educación.

A pesar de lo indicado, el rector debe preocuparse para mejorar los puntos débiles que los padres de familia ven en su gestión, que se resumen en los siguientes: propiciar el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias, incentivar al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional, coordinar 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, coordinar el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, buscar otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución, promover la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento, informar sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución. Estos aspectos han recibido valoraciones bajas que se encuentran entre 0,427 a 0,360 puntos sobre 12,10.

**Supervisor.** Los valores mas altos, que oscilan entre 0,233 a 0,167 puntos sobre 14,45, permiten establecer que el rector asiste puntualmente a la institución, falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad, rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa, controla el cumplimiento de la jornada escolar según los horarios establecidos, realiza contrataciones del personal docente, administrativo o de servicios previo conocimiento y autorización del Consejo Directivo, planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos, entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial, organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil, aplica el Código de la Niñez y Adolescencia para que se respeten los derechos de los estudiantes, propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional, toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución, establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente, da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores, optimiza el uso de recursos institucionales, busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución, organiza el Comité Central de Padres de Familia, es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente, rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.

Además se indica que el rector hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo, exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución, delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos, determina detalles del trabajo que delega. Realiza seguimiento a las actividades que delega, propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución, coordina la actualización permanente del personal de la institución, apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias, entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos y a la supervisión un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio, propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias, Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras, organiza con el Comité Técnico las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo, supervisa con el Consejo Técnico la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo respetando las normas y reglamentos respectivos, delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos, propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución, lidera el Consejo Técnico, coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo, organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios, jerarquiza los objetivos que desea alcanzar, define las actividades con base en los objetivos propuestos, organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico, promueve la investigación y la innovación pedagógica, dicta de 4 a 8 horas de clases semanales, solicita informes de la ejecución presupuestaria al menos una vez al mes, aplica las normas legales presupuestarias y financieras, realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes, planifica y programa los recursos del presupuesto con la participación del Consejo Técnico, aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal, controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución, 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, actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.

Por con el valor correspondiente a 0,112 sobre 14,45, que es el más bajo, se concluye que el rector no realiza las siguientes acciones: estimula y sanciona al personal de acuerdo con las normas legales, mantienen actualizados los inventarios

de los bienes de la institución, transforma conflictos en oportunidades de aprendizaje para la convivencia en la comunidad, identifica las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión institucional, planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento del plantel, incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional, promueve la participación del comité de padres de familia en las actividades del establecimiento, 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, rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia a los organismos internos de la institución, orienta al Tesorero/a la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.

Si bien es cierto que el rector presenta muchos aspectos positivos en la gestión que realiza, con respecto a los datos presentados, no cabe duda que debe mejorar en los siguientes aspectos: estimular y sancionar al personal de acuerdo con las normas legales, mantener actualizados los inventarios de los bienes de la institución, transformar conflictos en oportunidades de aprendizaje para la convivencia en la comunidad, identificar fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión institucional, planificar y coordinar el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento del plantel, incentivar al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional, promover la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento, coordinar 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, rendir cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia a los organismos internos de la institución, orientar al Tesorero/a la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, rendir cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos internos de la institución.

**Competencias pedagógicas.** Las competencias son “procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional), aportando a la

construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano. Las competencias, en tal perspectiva están constituidas por procesos subyacentes (cognitivo-afectivos) así como también por procesos públicos y demostrables, en tanto implican elaborar algo de sí para los demás con rigurosidad".(Gallego, 1999)

Al relacionar este concepto con el campo de la pedagogía, se diría que las competencias pedagógicas se refieren a las actividades que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades referidas a la actividad educativa que cotidianamente se desarrollan en la escuela.

En este ámbito, se infiere que director debe poseer competencias profesionales para dirigir la institución educativa y enrumbarle hacia la consecución de los objetivos de la educación. Por tal motivo, el Ministerio de Educación ha incluido en el proceso de evaluación de directivos, las competencias pedagógicas para determinar cómo están desarrollándose en la institución y si están orientadas al mejoramiento de la educación. Este aspecto se encuentra inmerso en todos los instrumentos de evaluación que se están usando para este efecto.

**Autoevaluación del rector.** Dentro del ámbito de las competencias pedagógicas, las respuestas obtenidas, relacionadas con los puntajes más altas que oscilan entre 0,233 a 0,175 puntos sobre 3,26, conducen a establecer que el rector del colegio realiza una gestión acertada. Por lo indicado se evidencia que se preocupa por el aspecto pedagógico. Pero debe mejorar en cuanto se refiere a los aspectos que han recibido valoraciones bajas que se ubican entre 0,116 a 0,58 puntos sobre 3,26, que corresponde a la organización con el Consejo Directivo de la revisión de la planificación didáctica, observación del desarrollo de clases del personal docente al menos una vez al trimestre, asesorar directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales, verificación de la aplicación de la planificación didáctica,

supervisión del proceso de evaluación de los aprendizajes de los alumnos, garantizar la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieren, solicitar a los docentes que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje al inicio del año escolar, realizar acciones tendientes a evitar la repitencia y la deserción de los estudiantes.

**Consejo directivo.** De los datos de la investigación se comprende que la gestión del rector presenta aspectos positivos que se deben aprovechar para mejorar los siguientes aspectos negativos, que han recibido puntuaciones bajas que se encuentran en el rango de 0,192 a 0,103 puntos sobre 3,29, relacionados con verificar la aplicación de la planificación didáctica, asesorar al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales, realizar acciones para evitar la deserción de los estudiantes, solicitar a los docentes que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes al inicio del año escolar, organizar con el Consejo Directivo la revisión de la planificación didáctica, observar el desarrollo de clases del personal docente al menos una vez al trimestre, supervisar el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos y realizar acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.

**Consejo estudiantil.** Los estudiantes indican que el rector orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes. Permite establecer que el rector garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales. El rector también supervisa el proceso de evaluación y aprendizaje de los alumnos y que orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución. Estos aspectos han sido valorados con cifras que van desde 0,715 a 0,626 puntos sobre 3,57.

Pero también se comprende que el rector no observa el desarrollo de clases del personal docente al menos una vez al trimestre, lo que se ha valorado con 0,536 puntos sobre 3,57.

De esto se desprende que la gestión del rector, en lo que se relaciona con sus competencias pedagógicas, es bastante buena, pero debe mejorar en cuanto se refiere a observar el desarrollo de clases del personal docente.

**Padres de familia.**

Los valores mas altos que oscilan entre 0,493 a 0,392 puntos sobre 3,16, indican que los padres de familia conocen que el rector realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes, garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales, realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa, garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución, realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes y reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.

En este aspecto las cosas andan muy bien, por lo que se confirma que el rector del colegio realiza una gestión pedagógica muy acertada que aporta de manera importante al mejoramiento de la calidad de la educación.

**Supervisor.** En lo referente a este aspecto, que se relaciona con la gestión del rector, el supervisor indica que se evidencian más aspectos positivos que negativos. El Supervisor tiene una perspectiva positiva sobre el trabajo del rector, lo que ratifica el criterio de la buena gestión en cuanto a sus competencias pedagógicas.

Sin embargo de lo indicado, el rector presenta, en su gestión, aspectos que han sido valorados con puntajes bajos, los mismos que deben ser mejorados; estos se refieren a: asesoramiento al personal docente en metodologías de enseñanza, solicitar a los docentes que los objetivos de aprendizaje se den a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo, verificar la aplicación de la planificación didáctica, realizar acciones para elevar los porcentajes de promoción y evitar la deserción de los estudiantes. Estos indicadores han recibido una valoración baja de 0,112 puntos sobre 3,11.

De la información presentada se concluye que la gestión del rector, en lo que se relaciona con sus competencias pedagógicas, es bastante buena. Hay coincidencias tanto en las respuestas del propio rector, como de los demás actores educativos de la institución.

Sin embargo se encuentran algunos aspectos en los que debe mejorar, como: supervisar el proceso de evaluación y aprendizaje de los alumnos y orientar el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.

Se debe mejorar también en: organizar con el Consejo Directivo la revisión de la planificación didáctica, observar el desarrollo de clases del personal docente, asesorar al personal docente en metodologías de enseñanza, verificar la aplicación de la planificación didáctica, realizar acciones para evitar la deserción de los estudiantes, garantizar la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.

No se debe descuidar el hecho de buscar alternativas de solución para los siguientes aspectos: coordinar con el presidente del Comité de Padres de Familia y con el tesorero la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución, orientar al tesorero la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento y rendir cuentas a organismos internos y externos de la institución, con lo que se podrá mejorar la gestión que el rector realiza.

**Liderazgo educacional.** El líder es el miembro del grupo que ejerce una influencia más positiva sobre los otros que la que éstos ejercen sobre él. El liderazgo, sin embargo, es algo más que un esfuerzo para influir en los demás, su presencia es indicativa de los cambios que tienen lugar sucesivamente. (Placencia, sf: 47)

Del texto indicado se desprende que el líder es la persona que por su personalidad o atributos particulares, es capaz de influir en el grupo de personas con quienes se interrelaciona.

El liderazgo se refiere a las acciones que el líder realiza en beneficio del grupo con el cual trabaja. El liderazgo educacional se relaciona con la persona que lidera las actividades educativas en un grupo humano o en una institución educativa. No se refiere exclusivamente a quien la dirige, sino más bien, a la persona que por sus características personales, influye sobre los docentes que trabajan con él.

En este contexto, en los instrumentos de evaluación que se están usando en la presente investigación, se incluye una serie de indicadores que permiten evaluar el desempeño del directivo institucional, que sin ser necesariamente un líder, en el centro educativo. Estos aspectos se encuentran en todos los instrumentos que usan para el efecto señalado.

**Autoevaluación del rector.** De la información recabada, que se relaciona con las competencias de liderazgo educacional, se desprende que la gestión del rector es acertada. Las valoraciones más altas que van desde 0,233 a 0,175 puntos sobre 2,09, indican que el rector mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa y buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad; evita tener conductas discriminatorias, promueve el desarrollo comunitario y la participación de todos los actores educativos, relaciona las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad, promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.

Sin embargo de lo indicado, se debería mejorar en lo que se refiera al apoyo para el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, la delegación de responsabilidades que rigen las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y la promoción del desarrollo de actividades socio-culturales y educativas. Estos aspectos han recibido una puntuación baja correspondiente a 0,116 puntos sobre 2,09.

**Consejo directivo.** En lo que se relaciona con las competencias de liderazgo educacional, los miembros del consejo directivo indican que el rector mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad y promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas y comunicación permanente con la comunidad educativa.

Indican también que conduce a establecer que el rector mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa, apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa, delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa, promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos y el desarrollo de actividades

con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas. Estos indicadores han recibido valoraciones que fluctúan entre 0,221 a 0,207 puntos sobre 2,12

Lo resultados indican también que el rector del colegio no vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad. Este aspecto se ha valorado con 0,192 puntos sobre 2,12.

Estos datos permiten establecer que la gestión del rector del colegio es buena y debe considerar para mejorar el hecho de vincular las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.

**Consejo estudiantil.** Los resultados indican que el rector apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad, promueve el desarrollo de actividades Socio-culturales y educativas; mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa, promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos y de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas: reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes. Estos indicadores se ubican en la valoración comprendida entre 0,715 a 0,626 puntos sobre 6,43.

Se señala también que el rector no realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa. Este aspecto se ha valorado con 0,447 sobre 6,43.

En resumen, con relación a las competencias del rector sobre el liderazgo en la comunidad, se diría que está bien, pero hay que mejorar en cuanto se relaciona con la realización de prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.

**Padres de familia.** En este caso se indica que el rector evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa, mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa, y buenas relaciones con los

profesores, alumnos, padres de familia y comunidad; apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad; delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa; promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos; vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad y promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas. Todos estos indicadores han recibido una valoración que se encuentra entre 0,527 a 0,426 puntos sobre 4,74.

El rector no promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas ni relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario. Este aspecto se ha valorado con 0,362 puntos sobre 4,74.

De estos datos se desprende que el rector, desde el punto de vista de los docentes, ejerce bien su gestión relacionada con las competencias del liderazgo, lo que conduce a concluir que este aspecto constituye una fortaleza para el mejoramiento de la calidad de la educación; pero debe mejorar en cuanto se refiere a la promoción del desarrollo de actividades socio-culturales y educativas y relacionar las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.

**Supervisor.** El supervisor indica que el rector promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos, vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad, mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa, apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad, evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa, delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa, promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas y realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa. Estos indicadores se han valorado entre 0,223 a 0,167 puntos sobre 2,44.

Han recibido una valoración de 0,112 puntos sobre 2,44, los siguientes indicadores: no promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas y reconoce públicamente los esfuerzos

que hace cada miembro de la comunidad para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.

Con relación a las Competencias de Liderazgo en la comunidad, que posee el rector del plantel, se concluye indicando que la gestión es bastante acertada y como tal debe ser considerada como un factor muy favorable para la buena gestión institucional y el buen servicio educativo.

Sin embargo de lo establecido, se debe mejorar en lo referente a: promover el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas y reconocer públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.

#### **Resumen de la evaluación del desempeño profesional directivo.**

Los docentes, en su desempeño profesional han alcanzado las siguientes valoraciones:

Tabla 44. Resumen de la evaluación del desempeño profesional directivo.

<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>
Autoevaluación.	16,302	<b>A</b>	<b>EXCELENTE</b>
Evaluación de consejo directivo.	15,499		
Evaluación de consejo estudiantil.	18,453		
Evaluación comité padres de familia.	17,299		
Evaluación del supervisor.	15,107		
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>82,66/100</b>		

Fuente: Resultados de la investigación.  
Elaboración: Lic. Isabel Gómez

## 5. CONCLUSIONES

El estudio realizado ha permitido alcanzar con éxito los objetivos de la investigación. En este contexto se ha evaluado el desempeño profesional docente que ha recibido una valoración de 69,589 puntos sobre 100, equivalente a “buena”, que les ubica en la categoría “B”. Esto se evidencia en los siguientes aspectos:

- a. En lo que se refiere a la dimensión de sociabilidad pedagógica, los datos de la investigación muestran respuestas diversas, los criterios de los docentes difieren de los de los estudiantes y padres de familia, lo que indica que cada actor educativo tiene su propio punto de vista. El rector, los docentes y padres de familia coinciden en su apreciación e indican que en la institución se toma en cuenta este aspecto. Los estudiantes opinan de manera contraria.
- b. Sobre las habilidades pedagógicas y didácticas, los maestros presentan debilidades en cuanto se refiere a la planificación, desarrollo y evaluación del aprendizaje de los estudiantes. No realizan las siguientes acciones: preparar las clases en función de las necesidades de los estudiantes, ejemplificar los temas tratados, explicar las relaciones que existe entre los diversos temas señalados, realizar una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido, adecuar los temas a los intereses de los estudiantes, usar las tecnologías de la comunicación en el proceso didáctico, desarrollar habilidades para que los alumnos lleguen a sintetizar, reflexionar, descubrir, redactar con claridad, escribir correctamente y leer comprensivamente.
- c. En lo que se refiere a la atención a estudiantes con necesidades especiales, se establece que los maestros no cumplen con las siguientes actividades: agrupar a los estudiantes por dificultades, brindar atención personalizada, proponer tareas unificadas a todos por igual y la misma tarea grupal a todos, hacerlo con distintos niveles de profundidad, permitir que los estudiantes se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.
- d. En lo que respecta a la aplicación de normas y reglamentos, se concluye que los docentes en este aspecto están bien; es decir están cumpliendo a cabalidad con su gestión; pero, deben mejorar en cuanto se relaciona con la entrega del plan

anual de unida didáctica a las autoridades educativas del colegio y de las calificaciones a los estudiantes.

- e. Con respecto a la relación de los docentes con la comunidad se establecen nudos críticos, porque el docente no siempre planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia y representantes, no siempre colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad y no contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones con la comunidad.
- f. Sobre el desarrollo emocional, se establece finalmente que los maestros siempre tratan a los compañeros con cordialidad y propicia el respeto a las personas diferentes, propician la no discriminación de los compañeros, están dispuestos a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas. Pero también no se sienten gratificados con la relación afectiva con los estudiantes, no les gratifica la relación afectiva con los colegas, no se sienten estimulados por sus superiores y no perciben que los padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizan.
- g. En cuanto se refiere al clima de trabajo, se concluye que es bueno. Los docentes contribuyen con sus actitudes a establecer un ambiente favorable; pero debería mejorarse en lo que se refiere a la identificación personal de cada maestro con las actividades que deben realizarse en grupo, de manera cooperativa.
- h. En la observación de las clases, los maestros presentan las siguientes deficiencias: no presentan el plan de clase ni revisan las tareas de los estudiantes antes de empezar una nueva clase, no relacionan el tema tratado con la realidad en que viven los estudiantes, no utilizan recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés, no envían tareas a los estudiantes, no presentan el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones, no adaptan espacios ni recursos en función de las actividades propuestas. El ambiente del aula se encuentra bien.

Con estos datos se descarta la hipótesis de la investigación que textualmente señala “El actual desempeño profesional docente de las instituciones de Educación Básica y bachillerato, tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad”

Se ha evaluado también el desempeño profesional directivo, que ha recibido una valoración de 82,66 puntos sobre 100, equivalente a “excelente”, que le ubica en la categoría “A”. Esto se evidencia en los siguientes aspectos:

- i. Las competencias gerenciales del rector se encuentran muy bien encaminadas, por lo que su gestión está correctamente encausada con lo que se garantiza la calidad de la educación; sin embargo presentan las siguientes debilidades: no se estimula y sanciona al personal de acuerdo con las normas legales vigentes, no se mantienen actualizados los inventarios de bienes institucionales, no se transforman los conflictos en oportunidades de aprendizaje para la convivencia en la comunidad, no se identifican las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión institucional, no se planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel, no se incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.
- j. La gestión del rector, en lo que se relaciona con sus competencias pedagógicas, es bastante buena, pero presentan los siguientes aspectos débiles. No se supervisa el proceso de evaluación y aprendizaje de los alumnos, no se orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución, no se organiza con el Consejo Directivo la revisión de la planificación didáctica, no se observa el desarrollo de clases del personal docente, no se asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, no se verifica la aplicación de la planificación didáctica, no se realizan acciones para evitar la deserción de los estudiantes, no se garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.
- k. La gestión del rector, en cuanto se refiere a las competencias de liderazgo en la comunidad, como en los casos anteriores, también es acertada, ya que mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa, buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad; evita tener conductas discriminatorias, relaciona las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad y promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas. Así mismo, se han encontrado algunas debilidades: no se hacen esfuerzos para mantener comunicación permanente con la comunidad educativa, no se delegan responsabilidades que

rijan las actividades de los diferentes miembros, no se vinculan las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad, no se promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias ni otras organizaciones gubernamentales y privadas.

Los resultados de la investigación referidos a la gestión directiva, han permitido descartar también la hipótesis de la investigación, que señala “El actual desempeño profesional directivo en las instituciones de educación Básica y Bachillerato tienen la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad”.

## **6. RECOMENDACIONES**

De las conclusiones planteadas surgen las siguientes recomendaciones:

- a. El rector y los docentes de la institución deben tomar muy en cuenta y continuar aplicando los indicadores relacionados con la sociabilidad pedagógica para mejorar su gestión frente a los estudiantes y padres de familia.
- b. Sobre las habilidades pedagógicas se recomienda que los maestros mejoren en la planificación, desarrollo y evaluación del aprendizaje. De manera puntual, deben preocuparse de: preparar las clases en función de las necesidades de los estudiantes, ejemplificar de los temas tratados, explicar las relaciones que existe entre los diversos temas, realizar una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido, adecuar los temas a los intereses de los estudiantes, usar las tecnologías de la comunicación en el proceso didáctico, desarrollan habilidades para que los alumnos lleguen a sintetizar, reflexionar, descubrir, redactar con claridad, escribir correctamente y leer comprensivamente.
- c. En lo que se refiere a la atención a estudiantes con necesidades especiales, los docentes deben poner énfasis para: agrupar a los estudiantes por dificultades, ofrecerles atención personalizada cuando lo requieran, proporcionar tareas diferenciadas y con distintos niveles de profundidad, permitir que los estudiantes se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase. En ese aspecto, se considera necesario aplicar la propuesta de mejoramiento que forma parte del presente trabajo.

- d. En lo que respecta a la aplicación de normas y reglamentos, se recomienda que los docentes: entreguen el plan anual de unidad didáctica a las autoridades educativas del colegio y las calificaciones a los estudiantes de manera oportuna.
- e. Con respecto a la relación de los docentes con la comunidad se recomienda que los docentes: planifiquen y realicen actividades conjuntas con padres de familia y representantes, colaboren en el desarrollo de actividades comunitarias y contribuyan con sus acciones a mejorar las relaciones con la comunidad.
- f. Sobre el desarrollo emocional, se recomienda a los maestros: tratar a los compañeros con cordialidad, propiciar el respeto a las personas diferentes, no discriminar a los compañeros, estar dispuestos a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas. Deben sentirse gratificados con la relación afectiva con los estudiantes y con los colegas, sentirse estimulados por sus superiores y motivar a los padres de familia o representantes para que apoyan la tarea educativa que realizan.
- g. En cuanto se refiere al clima de trabajo, los docentes deberían mejorar en lo que se refiere a la identificación personal de cada maestro con las actividades que deben realizarse en grupo, de manera cooperativa.
- h. Para mejorar el proceso didáctico del aula, se recomienda a los maestros: elaborar el plan de clase con la debida anticipación, revisar las tareas de los estudiantes antes de empezar una nueva clase, relacionar el tema tratado con la realidad en que viven los estudiantes, utilizar recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés, envía tareas debidamente planificadas a los estudiantes, presentar los temas utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones, adaptar espacios y recursos en función de las actividades propuestas. Fortalecer el ambiente del aula.

Con relación al desempeño profesional directivo, se recomienda lo siguiente:

- i. En lo que respecta a la competencias gerenciales el rector debe preocuparse por: estimular y sancionar al personal de acuerdo con las normas legales vigentes, mantener actualizados los inventarios de bienes institucionales, transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje para la convivencia en la comunidad,

identificar las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión institucional, planificar y coordinar el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel, incentivar al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.

- j. En lo que se relaciona con las competencias pedagógicas, se recomienda al rector: supervisar el proceso de evaluación y aprendizaje de los alumnos, orientar el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución, organizar con el Consejo Directivo la revisión de la planificación didáctica, observar el desarrollo de clases del personal docente, asesorar al personal docente en metodologías de enseñanza, verificar la aplicación de la planificación didáctica, realizar acciones para evitar la deserción de los estudiantes y garantizar la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.
  
- k. Con respecto a las competencias de liderazgo en la comunidad, se recomienda al rector del colegio: hacer los esfuerzos que sean necesarios para mantener comunicación permanente con la comunidad educativa, delegar responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros, vincular las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad, promover el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y organizaciones gubernamentales y privadas.

## **7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

### **1. Título**

Plan de fortalecimiento del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica y Bachillerato del colegio Técnico Las Palmas, para mejorar la gestión técnica docente y los aprendizajes.

### **2. Justificación**

El proceso de enseñanza – aprendizaje se relaciona con el conjunto de actividades que los maestros deben realizar para dirigir con acierto, eficacia y eficiencia, los aprendizajes que generan con sus estudiantes en las aulas.

Los resultados de la evaluación realizada permiten establecer que las mayores dificultades se encuentran relacionadas con la dimensión relacionada con las habilidades pedagógicas y didácticas de los maestros.

Si bien, los maestros, en su autoevaluación no presentan esta dimensión como una debilidad; sin embargo, tanto el rector como los padres de familia y sobre todo los estudiantes consideran que los maestros no preparan las clases en función de las necesidades de los estudiantes; no le conducen a analizar, sintetizar, reflexionar, observar, redactar con claridad, escribir correctamente y leer comprensivamente.

Por otra parte, en la dimensión de atención a los estudiantes con necesidades especiales indican que los docentes no realizan evaluaciones individuales al finalizar la clase, no agrupan a los estudiantes que presentan dificultades ni los atienden de manera especial, tampoco promueven la integración espontánea del estudiante al ritmo de trabajo de la clase.

En la observación de las clases se ha determinado también que los maestros presentan deficiencias, así, en las actividades iniciales alcanzan promedio de 4,09 sobre 7,50 puntos. En el desarrollo del proceso mismo del aprendizaje alcanzan un promedio de 8,41 sobre 16,25 puntos. Lo que da a entender que existen fallas en el

desarrollo mismo de los contenidos y en el proceso de construcción del conocimiento.

En base a los resultados señalados se considera necesario y muy pertinente plantear la propuesta: “*Fortalecimiento del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje de los Docentes*” con la finalidad de dar solución a las debilidades determinadas.

El desarrollo completo del proceso metodológico en cada una de las áreas es fundamental, por ello es indispensable su fortalecimiento. Se trata de realizar talleres que permitirán mejorar las competencias profesionales de los maestros para que puedan desarrollar con mayor precisión su tarea en el aula.

### **3. Objetivos de la propuesta**

#### **3.1. Objetivo general**

Implementar un plan de fortalecimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje los alumnos, basado en el aprendizaje cooperativo, para mejorar la calidad de educación que la institución ofrece a la comunidad.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Capacitar a los maestros sobre el trabajo cooperativo, como estrategia que permite hacer más dinámico y participativo el aprendizaje de los estudiantes, en el transcurso del primer trimestre del año lectivo 2012 - 2013.
- ✓ Determinar los lineamientos que los maestros deben incluir en la planificación del currículo que desarrollan en el aula, en el taller que se realizará en el primer trimestre del año lectivo 2012 - 2013.
- ✓ Determinar los lineamientos que permitan realizar el seguimiento y monitoreo del uso del aprendizaje cooperativo en el aula, en el taller a realizarse en el primer trimestre del año lectivo 2012 - 2013.

#### 4. Actividades

Las actividades que se desglosan de los objetivos específicos indicados, son las siguientes:

- Realizar un taller de asesoramiento docente sobre el aprendizaje cooperativo para maestros del colegio.
- Escribir ejemplos de planificación del currículo donde se incluyan actividades de trabajo cooperativo.
- Elaborar un cronograma de seguimiento de la aplicación del aprendizaje cooperativo por parte de los maestros.
- Incluir en la planificación curricular las estrategias de trabajo cooperativo que los maestros deben usar en las clases.
- Realizar el seguimiento a la aplicación del trabajo cooperativo que los maestros desarrollan en el proceso de enseñanza de los estudiantes.

#### Desglose de actividades:

Contenidos	Metodología	Recursos	Responsable	Resultados esperados	Evaluación
<p>Taller de asesoramiento sobre el aprendizaje cooperativo.</p> <p>Tema 1: El aprendizaje cooperativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saludo y bienvenida a los participantes.</li> <li>Recoger expectativas de los docentes.</li> <li>Presentar los objetivos del taller.</li> <li>Relacionar las expectativas con los objetivos.</li> <li>Organizar grupos de trabajo. Tres grupos de 4 participantes y dos de cinco.</li> </ul>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directivo.</li> <li>Docentes.</li> <li>Facilitadora.</li> </ul> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Copias del documento.</li> <li>Papelote.</li> <li>Marcadores.</li> <li>Cinta adhesiva.</li> </ul>	<p>Autora de la propuesta.</p>	<p>100 % De docentes participa en el taller sobre aprendizaje cooperativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia.</li> <li>Participación en trabajos grupales.</li> <li>Participación en plenarios.</li> </ul>

	<p>Total 22 docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar, en cada grupo, el texto: El aprendizaje cooperativo.</li> <li>• Elaborar en un papelote, un organizador gráfico con los aspectos más importantes.</li> <li>• Presentar los papelotes en una plenaria.</li> <li>• Establecer conclusiones a ser aplicadas por cada docente.</li> </ul>				
<p>Taller de asesoramiento sobre el aprendizaje cooperativo.</p> <p>Tema 2: Principios básicos de aprendizaje cooperativo.</p>	<p>Organizar grupos de trabajo. Tres grupos de 4 participantes y dos de cinco.</p> <p>Total 22 docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar, en cada grupo, el texto: Principios básicos de aprendizaje cooperativo.</li> <li>• Elaborar en un papelote, un organizador gráfico con los aspectos más importantes.</li> <li>• Presentar los papelotes en una plenaria.</li> <li>• Establecer</li> </ul>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivo.</li> <li>• Docentes.</li> <li>• Facilitadora.</li> </ul> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias del anexo numero dos.</li> <li>• Papelote.</li> <li>• Marcadores.</li> <li>• Cinta adhesiva.</li> </ul>	<p>Autora de la propuesta.</p>	<p>100 % De docentes participa en el taller sobre principios del aprendizaje cooperativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia.</li> <li>• Participación en trabajos grupales.</li> <li>• Participación en plenarias.</li> </ul>

	conclusiones a ser aplicadas por cada docente.				
Taller de asesoramiento sobre el aprendizaje cooperativo.  Tema 3: Técnicas de aprendizaje cooperativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar grupos de trabajo. Tres grupos de 4 participantes y dos de cinco. Total 22 docentes.</li> <li>Analizar, en cada grupo, el texto: Técnicas de aprendizaje cooperativo.</li> <li>Elaborar en un papelote, ejemplos prácticos de aplicación de las técnicas de aprendizaje cooperativo.</li> <li>Presentar los papelotes en una plenaria.</li> <li>Establecer conclusiones y generalizaciones a ser aplicadas por cada docente en sus áreas de estudio.</li> </ul>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directivo.</li> <li>Docentes.</li> <li>Facilitadora.</li> </ul> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Copias del anexo numero dos.</li> <li>Papelote.</li> <li>Marcadores.</li> <li>Cinta adhesiva.</li> </ul>	Autora de la propuesta.	100 % De docentes participa en el taller sobre técnicas de aprendizaje cooperativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia.</li> <li>Participación en trabajos grupales.</li> <li>Participación en plenarias.</li> </ul>
Cronograma de seguimiento de la aplicación del aprendizaje cooperativo por parte de los maestros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar a los participantes en un solo grupo, ubicándolos en "U"</li> <li>Realizar una lluvia de ideas sobre posibles compromisos a</li> </ul>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directivo.</li> <li>Docentes.</li> <li>Facilitadora.</li> </ul> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Copias del anexo</li> </ul>	Autora de la propuesta.	Cronograma elaborado por los docentes que participa en el taller.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia.</li> <li>Participación en trabajos grupales.</li> <li>Participación en plenarias.</li> </ul>

	<p>aplicarse en las clases.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En parejas, presentar dos propuestas de compromisos para aplicarlos en el trabajo del aula.</li> <li>• Presentar los compromisos en una plenaria.</li> <li>• Elaborar un cronograma general con los compromisos socializados.</li> </ul>	<p>numero dos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelote.</li> <li>• Marcadores.</li> <li>• Cinta adhesiva.</li> </ul>			
--	---	--	--	--	--

## 5. Localización y cobertura espacial

Esta propuesta se aplicará en el Colegio Nacional Técnico “Las Palmas” que está ubicado en la parroquia Palmas, perteneciente al cantón Sevilla de Oro, en la provincia del Azuay. Pertenece al sector rural, trabaja con régimen sierra.

## 6. Población objetivo

En el desarrollo de la presente propuesta participarán: 1 directivo y 21 docentes de Educación Básica y bachillerato.

## 7. Sostenibilidad de la propuesta

Para la ejecución de la propuesta se requiere de los siguientes recursos:

### Recursos humanos:

- Personal directivo del colegio.
- Personal docente del Colegio.
- Autora de la propuesta.
- Facilitador del proceso.

- Supervisor Educativo.

#### **Recursos tecnológicos:**

- Computadora.
- Proyector de imágenes de multimedia.

#### **Recursos materiales:**

- Material de oficina
- Documentos de apoyo.

#### **Recursos físicos:**

- Establecimiento
- Laboratorio de computación

#### **Recursos económicos:**

Los gastos que demande el presente plan de mejoramiento serán cubiertos por autogestión de los directivos del establecimiento y la autora de la investigación.

### **8. Presupuesto**

<b>ASPECTOS</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Costo facilitador	\$ 30,00 la hora	<b>\$ 300,00</b>
Fotocopias, CD para cada docente	Varios	<b>\$ 30,00</b>
Papelógrafos	\$ 0,50 c/u	<b>\$ 6,00</b>
Marcadores	\$ 0,50 c/u	<b>\$ 10,00</b>
Cinta adhesiva	\$ 0,50 c/u	<b>\$ 3,00</b>
Refrigerio	\$ 2,50 c/u	<b>\$ 70,00</b>
Material de escritorio	Varios	<b>\$ 50,00</b>
Imprevistos	varios	<b>\$ 50</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 519,00</b>

## 9. Cronograma de la propuesta

ACTIVIDADES	AÑO LECTIVO 2012 – 2013									
	SEPT	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.
Realizar talleres de asesoramiento docente sobre el aprendizaje cooperativo.	x									
Escribir ejemplos de planificación del currículo donde se incluyan actividades de trabajo cooperativo	x									
Elaborar un cronograma de seguimiento de la aplicación del aprendizaje cooperativo por parte de los maestros	x									
Incluir en la planificación curricular las estrategias de trabajo cooperativo que los maestros deben usar en las clases.		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Realizar el seguimiento a la aplicación del trabajo cooperativo que los maestros desarrollan en el proceso de enseñanza de los estudiantes.		x		x		x		x		x

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, L. (2007). Enfoques del rol, profesionalización, actitudes y prácticas éticas de los docentes de educación básica del Ecuador. Loja: UTPL.
- Berest D., y otros (1999) Estrategias Educativas para el Aprendizaje Activo. Gráficas Universal, Quito.
- Constitución Política del Ecuador. (2008). De los principios fundamentales. Quito, Ecuador: Gobierno del Ecuador.
- Chinín, V. Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador, durante el año 2011-2012. Guía didáctica.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2000). Evaluación del aprendizaje. Quito-Ecuador.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2002). Evaluación de los aprendizajes. Quito-Ecuador.
- Ministerio de Educación. (2009). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Quito-Ecuador.
- Ministerio de Educación Ecuador. (s.f.). Unidades Educativas del Milenio UEM.
- OEI. (2008). Metas Educativas 2021, la educación que queremos para la generación de los bicentenarios. España: Gráficas Ceyde.
- OREAL-UNESCO. (2007). Educación de calidad para todos, un asunto de derechos humanos. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del proyecto (EPT/PRELAC. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.
- Red Ciudadana de Acompañamiento al Plan Decenal- Educiudadanía. (2010). Informe de seguimiento al Plan Decenal de Educación y el Sistema de Observación Ciudadana. Quito-Ecuador: Grupo Faro con el apoyo financiero de la Unión Europea.
- UNESCO. (2008). Educación para Todos en 2015 ¿Alcanzaremos la meta? Panorama Regional América Latina y el Caribe. Paris: UNESCO.

## **9. ANEXOS**

### **Anexo N° 1. Textos para el desarrollo de la propuesta.**

#### **Texto N° 1.**

##### **El aprendizaje cooperativo.**

La Reforma Curricular busca ahuyentar del aula viejas prácticas metodológicas que promueven la inactividad del alumno para reemplazarlas con otras que sean capaces de estimular la actividad, el desarrollo de la inteligencia, la creatividad, la criticidad y el cultivo de valores. Ante esto el maestro debe decidirse de una vez a abandonar su rol tradicional de transmisor de conocimientos por medio de la copia textual, del dictado y de clase magistral y asumir su nuevo rol de animador, orientador, potenciador y facilitador de aprendizajes. Una de las formas de lograrlo es mediante el aprendizaje cooperativo.

El aprendizaje cooperativo permite al maestro organizar la clase en grupos de trabajo, de tal manera que facilita la aplicación del ciclo del aprendizaje. Es importante que en la clase haya un ambiente motivador, de cooperación constante entre todos sus integrantes.

##### **Ventajas de organizar las clases basadas en el aprendizaje cooperativo**

Para poder aprender, es necesario sentir confianza en uno mismo y en la propia capacidad de aprender. La auto confianza surge de las relaciones que tienen con las personas que les rodean. Si las relaciones interpersonales son frías, la auto confianza disminuye. En cambio, si se tiene buenas relaciones con los demás, si sienten que los aprecian, si ven que les apoyan y creen en sus capacidades, se sienten bien acerca de ellos mismos, esto da valor para aprender e intentar cosas nuevas aunque sean difíciles.

Un ambiente cooperativo de aprendizaje contribuye al desarrollo del pensamiento de los alumnos, que constituye uno de los principales ejes transversales de la Reforma Curricular.

Así, el ambiente cooperativo con el que el maestro organiza su clase es muy propicio para conseguir aprendizajes significativos, donde los alumnos se apoyan mutuamente y se sienten potencializados.

Además, como indica Vigotzky, cuando uno habla sobre lo que está aprendiendo, va aclarando sus ideas al respecto y va entendiendo mejor. Algunos alumnos tienen dificultades para distinguir las ideas principales de los detalles. Otros pueden interpretar mal alguna información debido a errores en sus prerrequisitos. Los grupos cooperativos ofrecen la oportunidad de compartir la manera de entender la información y complementarla con los aportes de los demás. Ayudan a corregir errores y a entender mejor lo que antes no lo hacían.

Deben comprender también que las destrezas de cooperación que los alumnos desarrollan en la escuela les serán muy útiles en su vida diaria presente y futura. Comprenderán que las mejores decisiones surgen después de charlar o consultar con alguien. Cuando uno piensa a solas, parece que sus pensamientos dan vueltas y vueltas, en la misma ruta. Pero cuando lo comparten con alguien, a menudo se descubre que existen otras alternativas.

## **Texto N° 2.**

### **Principios básicos del aprendizaje cooperativo**

El aprendizaje cooperativo se basa en los siguientes principios.

#### **❖ Actitud de respeto y cariño entre todos los miembros de la clase.**

*En la clase existen grupos permanentes de trabajo, integrados por alumnos con diferentes características.*

*Hay relaciones de confianza entre alumnos con el maestro y entre alumnos con alumnos.*

*Se vive una actitud positiva frente al trabajo cooperativo.*

*Hay mucha responsabilidad para realizar el trabajo.*

*Existe interdependencia entre miembros del grupo en relación con los trabajos grupales.*

- ❖ **Todos comparten la responsabilidad de decidir como quieren que sea el ambiente en el aula para que puedan aprender mejor y todos colaboran, respetando las reglas y límites para lograr y mantener tal ambiente.**

*Las reglas de la clase no permiten la burla, la violencia física, el maltrato o el menosprecio a nadie.*

*Existe el compromiso de todos, del maestro y los alumnos, para respetar las reglas.*

*Hay una atención cuidadosa a los aspectos emocionales y sociales, además de los aspectos intelectuales de los alumnos.*

- ❖ **Todos los miembros de la clase tienen el derecho y la responsabilidad de aprender.**

*Se usan diversos métodos y técnicas de trabajo según las diferentes inteligencias.*

*Se respetan los distintos estilos de aprendizaje.*

*Se pone en práctica el ciclo completo del aprendizaje.*

*Se pone énfasis en qué aprender y cómo aprender.*

- ❖ **Cada persona en la clase es responsable de sí misma y de los demás.**

*Cada persona es responsable de su propio aprendizaje y del aprendizaje de los demás.*

*Cada miembro es responsable de su propio bienestar y del bienestar de los demás,*

- ❖ **En las clases se desarrollan destrezas intelectuales, sociales y emocionales.**

*Hay un enfoque al desarrollo de capacidades con sus respectivos conceptos, cualidades, actitudes y destrezas.*

*Se usan técnicas de desarrollo del pensamiento.*

*Se pone mucho énfasis en el proceso de aprendizaje orientado a atender el desarrollo de capacidades interpersonales y el trabajo grupal.*

*Existe el convencimiento de que las capacidades intelectuales se desarrollan mediante la interacción con otros.*

### **Preparación de los alumnos para el trabajo cooperativo**

Una vez que en el aula existe un ambiente agradable y potencializador para el trabajo, el maestro debe preocuparse de preparar a sus alumnos para el aprendizaje cooperativo.

Las primeras semanas de clase, el maestro debe invertir mucho tiempo para conseguir un ambiente agradable para el trabajo, realizando diversas actividades que les permita a los alumnos conocerse mejor.

Cuando esto se haya logrado, es decir cuando se tiene el convencimiento que los alumnos se conocen, se entienden y respetan normas establecidas, es el momento de formar los grupos cooperativos de trabajo permanente. Para el efecto debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Equilibrar el número de niños y niñas en cada grupo.
- ❖ Ubicar a los “líderes naturales” entre todos los grupos.
- ❖ Distribuir equitativamente a los niños tímidos en todos los grupos.
- ❖ Tratar de que cada alumno tenga por lo menos un amigo en el grupo.
- ❖ Los grupos cooperativos deben constituirse entre 3 a 5 miembros.

Una vez formados los grupos permanentes de trabajo, deben mantenerse juntos por algún tiempo, para que puedan construir un verdadero sentimiento de unidad e interdependencia entre sí y acostumbrarse a trabajar juntos eficazmente.

Al formar los grupos, es una buena idea informar a los alumnos que se mantendrán juntos por algún tiempo, sin cambio alguno. Esto contribuye a evitar, o por lo menos, a disminuir los comentarios sobre otras personas que los alumnos quisieran tener o no en el grupo. Resultará que al cabo de un tiempo prudencial, los alumnos de cada grupo gozarán de un sentimiento de confianza mutua y no querrán cambiarse de grupo.

En los grupos cooperativos permanentes, los alumnos tienen metas individuales y grupales. Cada uno tiene tareas individuales que realizar que sirven de aporte para el trabajo del grupo.

Además tiene tareas individuales para alcanzar metas individuales de aprendizaje. De esta forma, el maestro puede contribuir a personalizar el aprendizaje, tomando en consideración las necesidades educativas y las características personales de cada uno.

### **Texto N° 3.**

#### **Técnicas de aprendizaje cooperativo**

Luego de establecer los grupos permanentes de trabajo cooperativo es menester que el maestro dinamice el proceso de enseñanza-aprendizaje con el uso de algunas técnicas cooperativas muy útiles que pueden desarrollarse en cada fase del ciclo del aprendizaje. Además de las que ya conocen los maestros, a continuación el detalle de algunas.

#### **2-4-8: Agrupar y volver a agrupar**

Se trata de formar parejas para realizar un diálogo, responder alguna pregunta o buscar alternativas para solucionar un problema. Una vez que se hizo en parejas, se forman grupos de cuatro y finalmente de ocho integrantes. En todos los casos se tratará del mismo tema.

Termina el trabajo con la sistematización de ideas, donde se notará que las ideas de unos complementan a las de otros, lo que permite llegar a consensos.

## **Pensar-formar pares-compartir**

Esta técnica estimula a los alumnos para que piensen sobre una pregunta o un tema determinado, para que después todos tengan algo que decir en la discusión que se realizará en la plenaria.

El maestro inicia haciendo una pregunta y pidiendo a cada alumno que piense acerca de ella. Luego pide a cada uno que se vuelva a su compañero o compañera y comparta sus ideas. Después de un tiempo prudencial, el maestro solicita a los alumnos que compartan sus ideas en la plenaria.

Es posible que nadie quiera hablar, entonces puede invitar a que hable algún voluntario o puede pedir a cada par que comparta lo que han dicho. De cualquier manera, el maestro generalmente logrará mayor participación que cuando lanza la pregunta a toda la clase.

## **Preguntas en pares**

Una de las formas más eficaces como los alumnos aprenden es por medio de preguntas que se hacen unos a otros y respondiéndolas. Cada alumno formula preguntas. Luego por turnos, trabajando en pares, hacen las preguntas y las responden, el uno al otro.

El maestro debe alentar a los alumnos para que hagan preguntas a su compañero, éste a su vez irá desarrollando destrezas del lenguaje oral. El alumno que hace las preguntas desarrollará, una por una, las destrezas de resumir las respuestas del otro, felicitarlo, alentarlo y, finalmente, aumentar la respuesta con información adicional. En caso de que los alumnos no se decidan a formular preguntas, puede el maestro prepararlas en papelitos, para que uno de ellos las lea y el otro las conteste.

Además, puede motivarlos a formular “preguntas gordas” o “preguntas flacas” Las “preguntas flacas” son las que pueden contestarse con un “sí” o “no” o alguna respuesta corta. Las “preguntas gordas” son aquellas que exigen respuestas con algún argumento o detalle. Puede empezarse formulando “preguntas flacas” y

estimularse a que los alumnos, poco a poco, vayan acostumbrándose a generar “preguntas gordas”.

### **Pensar en voz alta en pares**

Esta técnica es muy valiosa cuando el maestro desea ayudar a los alumnos a descubrir pasos que deben seguir para resolver problemas. Se pide a los alumnos que trabajen en pares. Un alumno piensa en voz alta tratando de buscar la solución a un problema. El otro alumno puede hacerle preguntas que le ayuden a aclarar las razones por qué está haciendo lo que hace.

Para una mejor comprensión de la técnica, se recomienda que primero el maestro lo practique antes de asignar a sus alumnos. Así, podrá percatarse de las dificultades que los alumnos pueden tener en el proceso y darles apoyo en sus intentos de encontrar respuestas a sus inquietudes.

### **Tríos con un observador**

Esta técnica es útil cuando los alumnos están ensayando una nueva destreza y el maestro considera que necesita otorgarles algún tipo de refuerzo.

Actúan tres alumnos. Dos de los cuales trabajan sobre el tema, formulando preguntas y generando respuestas. El tercer alumno actúa como observador, emitiendo su criterio personal sobre lo manifestado por los dos participantes.

### **Grupos de retroalimentación positiva**

Esta técnica sirve para ayudar a los alumnos a evaluar la calidad de su trabajo y de los demás integrantes del grupo.

En esta técnica “Cada uno comparte con su compañero un comentario positivo sobre algo que le gustó de su trabajo y un comentario indicando algo que él o ella haría de otra manera, explicando por qué haría este cambio”.

Se instruye a los alumnos que deben mirar a su compañero mientras se le da la retroalimentación y que inicie su comentario dirigiéndose a él o a ella por su nombre. Por ejemplo: “Rosita, lo que me gustó de tu trabajo fue... Yo lo hubiera realizado de la siguiente manera...” El compañero o la compañera que recibió la retroalimentación deben escuchar con atención y agradecerle por sus aportes, sin defenderse ni enojarse.

### **Lluvia de ideas en ronda**

Para asegurar la participación de todos los alumnos en la lluvia de ideas, en vez de dejar que cualquier participante hable en el momento en que se le ocurre una idea, y para evitar también que se monopolice el uso de la palabra, se plantea el tema de estudio y luego, cada alumno participa según el turno que le corresponde.

El maestro debe alentar a los alumnos para que participen en forma creativa. Que no se critique a sus compañeros y se respete sus opiniones.

### **Rompecabezas de temas**

Esta es una técnica muy valiosa cuando hay mucha información para aprender o investigar. Se realiza en dos fases:

Antes de comenzar, se divide el trabajo en subtemas. Se forman grupos de trabajo y se asigna una tarea específica a cada grupo. Cada grupo tratará sobre un subtema. A continuación se forman nuevos grupos, de tal manera que un miembro de cada grupo anterior forme parte de uno de los grupos nuevos. Así se procederá hasta que todos los alumnos hayan participado en todos los grupos.

De esta manera todos los alumnos han conocido y aprendido todos los subtemas tratados en cada uno de los grupos.

### **Ensalada de letras**

Es una hoja de cuadros donde se escribe a voluntad, en forma vertical, horizontal u oblicua las palabras claves. En cada cuadrado debe constar una letra de estas

palabras. Todos los demás cuadros se llenan indistintamente con cualquier letra del alfabeto. El proceso a seguir es el siguiente:

Primero se debe explicar el tema del trabajo. A continuación se deben identificar las palabras claves del tema de estudio. Seguidamente deben identificarse las mismas en la ensalada de letras y señalarlas convenientemente. Se recomienda no utilizar más de 10 cuadritos por lado para ubicar las letras.

### **Taller pedagógico**

Esta técnica de trabajo fomenta el trabajo cooperativo. Luego de conformados los grupos de trabajo, cada uno de ellos realiza una tarea específica que luego será analizada en plenaria.

Las indicaciones para la realización del trabajo deben ser muy claras. Para el efecto, el maestro dispondrá de fichas de trabajo con las directrices necesarias que permitan realizar la tarea de manera precisa. Puede hacerlo para cada grupo o en forma general.

Una vez conformados los grupos de trabajo, estos deben organizarse, delegar a un compañero para que coordine el trabajo y a un secretario que será quien tome las anotaciones necesarias. Finalizada la tarea se procederá a presentar el trabajo en la plenaria.

El taller termina cuando todos los grupos hayan presentado su trabajo en la plenaria. Esta sirve para sistematizar la información y sacar las conclusiones correspondientes.

**Anexo N° 2.****Instrumentos de investigación utilizados.**

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

Instrumento para la autoevaluación de los docentes

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**

	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA</b>					
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.					

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS</b>					
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 clave 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.					
2.24.6 Exponer en grupo.					
2.24.7. Argumentar.					
2.24.8. Conceptualizar.					
2.24.9 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.

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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 porque mi apariencia personal sea la mejor.					
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.					

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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 a la 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 del avance académico y personal del estudiante.					

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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 de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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. Cumpla 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.					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:.....

**¡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 El docente:	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 solicita 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.					

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS El docente:	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.					

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN El docente:	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.					
3.2. Investiga 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.					

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. DESARROLLO EMOCIONAL  El docente:	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.					

\*Para la coevaluación se tienen que considerar a los compañeros profesores del investigado pero con funciones de Coordinador de Área o de Inspector.

Fecha de Evaluación:.....

**¡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 Director o Rector

NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente con el fin de mejorar la práctica en el aula.
<b>INSTRUCCIONES</b>
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. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA En promedio, el docente de su institución:	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.					
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.					
1.3. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.					
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.					
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto 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.					

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

2. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES En promedio, el docente de su institución:	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Propicia el respeto 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 esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal.					
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.					

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.					
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme 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, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria.					

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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.					

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD En promedio, el <i>docente</i> 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.					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:.....

**¡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:

OBJETIVO
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	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El docente:					
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 la 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.					

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

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. Recuerda 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.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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 representantes 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.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES	VALORACIÓN				
	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.					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:.....

**¡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\***

<b>NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:</b>
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>

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**

	VALORACIÓN				
<b>1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD</b>	1	2	3	4	5
El docente:					
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.					

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

	VALORACIÓN				
<b>2. NORMAS Y REGLAMENTOS</b>	1	2	3	4	5
El docente:					
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.					

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

	VALORACIÓN				
<b>3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA</b>	1	2	3	4	5
El docente:					
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.					
3.5. 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.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES					
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
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).					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación: .....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

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

**Matriz de Evaluación: Observación de clase**

<b>NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:</b>
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>

¿El docente vive en la comunidad?

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).....  
 Educación especial para niños y niñas.

**AÑO O CURSO DONDE ENSEÑA EL DOCENTE**

**Educación Básica**

1° EB     2° EB     3° EB     4° EB    5° EB  
 6° EB     7° EB     8° EB     9° EB    10° EB

**Bachillerato**

1° Bach     2° Bach     3° Bach

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente con el fin de mejorar la práctica en el aula.
<b>INSTRUCCIONES</b>
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	
El docente:	Sí	No
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 <i>objetivos de la clase</i> a los estudiantes.		
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.		
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.		

#### B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

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

#### C. AMBIENTE EN EL AULA

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
20. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).		
21. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.		
22. Valora la participación de los estudiantes.		
23. Mantiene la disciplina en el aula.		
24. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.		

Tomado del MEC con fines investigativos.

#### GLOSARIO:

**Objetivos de la clase:** Son enunciados cortos y simples que expresan la idea principal de lo que el docente pretende que el estudiante aprenda como resultado de la clase.

Fecha de Evaluación: .....

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

**Instrumento para la Autoevaluación del Director o Rector**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR O RECTOR:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.</p>

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	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 arqueos 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.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	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.					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación: .....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

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

**Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Consejo Directivo o Técnico**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</b>

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 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.					
1.4. 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. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.					
1.7. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.8. 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. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.					
1.52. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.53. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.					
1.54. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.					
1.55. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.					
1.56. 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.					
1.57.Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.58.Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.					
1.59.Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.					
1.60.Elabora con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.					
1.61.Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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 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 repitencia 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.Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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 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.					

<b>3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.</b>					
<b>3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.</b>					
<b>3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.</b>					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:.....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

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

**Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Consejo Estudiantil**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.</p>

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	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.					
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.					
1.11. 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.					
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.					

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	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.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE 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 entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.					
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.					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación: .....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

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

**Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Comité Central de  
Padres de Familia**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.</p>

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	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. 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 esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.9. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.10. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.11. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.					
1.12. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.13. Supervisa el rendimiento de los alumnos.					
1.14. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.					
1.15. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.16. 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.					
1.17. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.					

1.18. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.					
1.19. Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.20. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
1.21. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.					
1.22. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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 labora 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.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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 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-culturales y educativas.					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:.....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

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

**Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Supervisor**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Frente a cada pregunta marque con una X, en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.</p>

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	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 a 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. 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 mejorar la 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 del plantel.					
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 en cuenta a los padres de familia con 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 arquezos 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 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 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 cuenta 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.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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 den 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.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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 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-culturales y educativas.					
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.					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación: .....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## Anexo N° 3

## Certificado Institucional



## Colegio Nacional Técnico "Las Palmas"

PALMAS - SEVILLA DE ORO - AZUAY  
 TELÉFONO: 2 290 - 798 FAX: 2 291-015  
 E-MAIL: colegiolaspalmas1980@hotmail.com

Oficio N°. 063.1-RCTLP  
 Palmas, 05 de enero de 2012

Doctora  
 Carmen Sánchez I.  
**COORDINADORA ACADÉMICA DE LA MAESTRIA  
 EN PEDAGOGIA - UTPL**  
 Loja

De mi consideración:

Tin atención a la solicitud presentada por usted con fecha octubre de 2011, este despacho autoriza a la Lcda. Gómez Vicuña Isabel Azucena, Maestrante de Postgrado en Pedagogía de la Universidad Técnica Particular de Loja, realizar una investigación en esta institución educativa relacionada con la "Realidad de la Práctica Pedagógica y Curricular en la Educación Ecuatoriana en los Centros Educativos de Educación Básica y Bachillerato del País, durante el año 2011 - 2012", al amparo de las disposiciones en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información, recordándole que el uso correcto y la debida utilización de esa información son de su absoluta responsabilidad.

Con sentimientos de consideración y estima, suscribo.

Atentamente,

Mg. Félix Gómez V.  
**RECTOR (E)**  
 Colegio Nacional Técnico  
 "LAS PALMAS"  
**RECTOR ADO**  
 Palmas - Sevilla - Azuay

**Anexo N° 4.****Fotografías relacionadas con la investigación**

Vista general del colegio Las Palmas, donde se realizó la investigación



Personal Directivo, docente y administrativo del Colegio Nacional Las Palmas



Máster Félix Gómez, Rector del Colegio Nacional Técnico Las Palmas



Estudiantes de 8° y 9° año de Educación Básica, llenando encuestas de la investigación



Estudiantes de 3° año de Bachillerato que participaron en la investigación



Estudiantes de 10° año de Educación Básica, que participaron en la investigación