



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
CONFERENCIA EPISCOPAL ECUATORIANA

MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

Tema:

“Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el Colegio Nacional Técnico Cumbe, parroquia Cumbe, de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año 2011 – 2012”

Tesis de grado

AUTORA: Chica Cajamarca, Mariana Beatriz

DIRECTORA: Andrade Vargas, Lucy Deyanira, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Lucy Andrade Vargas.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el Colegio Nacional “Técnico Cumbe” de la parroquia Cumbe, ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año 2011 – 2012”** realizado por el profesional en formación: Chica Cajamarca Mariana Beatriz; 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, septiembre de 2012

.....

Mgs. Lucy Andrade

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Mariana Beatriz Chica Cajamarca, 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".

Loja, septiembre del 2012

.....

Chica Cajamarca Mariana Beatriz
CI. 0102308954

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

.....
Mariana Beatriz Chica Cajamarca
CI. 0102308954

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con mucho cariño a mis hijos por ser la razón de mi existencia, a mis hermanos que con cariño, paciencia y amor me motivaron para seguir adelante.

Maya.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante, por sus miles de bendiciones y por esta segunda oportunidad de vida.

Agradezco a mis seres queridos, a ti Pa, a mis hijos y hermanos por ser incondicionales en mi vida personal y profesional.

Papi, mami, no están conmigo pero su apoyo siempre fue fundamental.

A mis compañeras maestras, a la Universidad Técnica Particular de Loja por compartir sus sabios conocimientos.

Maya.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	
CERTIFICACIÓN.....	i
CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. MARCO TEÓRICO.....	6
3.1 CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	
3.1.1. Marco constitucional, legal según la constitución y la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural).....	6
3.1.1.1 Marco Constitucional.....	6
3.1.1.2 Marco Legal.....	6
3.2.1. Conceptualización Básica.....	7
3.2.1.1. ¿Qué es evaluar?	7
3.2.1.2 Objetivos de la evaluación.....	7
3.2.1.3. Evaluación educativa.....	8
3.2.1.4. Calidad educativa:	8
3.2.1.5 La calidad de la educación.....	9
3.2.1.6. La calidad según resultados de investigaciones:	9
3.2.1.7. Factores que determinan la calidad las instituciones educativas....	10
3.2.1.8. Características de las instituciones educativas eficaces.....	10
3.2.1.9. Principios de la calidad total en educación.....	11
3.3. Estándares de calidad.....	12
3.3.1. Qué es un estándar?	12
3.3.2. Qué es un estándar de calidad?	12

3.3.3. ¿Qué utilidad tiene para una institución conocer sus estándares de calidad?	13
3.3.4. Objetivos de los estándares de calidad.	13
3.3.5. ¿Qué es una institución educativa y quiénes la forman?	13
3.4 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	16
3.4.1. Objetivo de la evaluación.	15
3.4.2. Funciones de la evaluación:	16
3.4.2.1. Función instructiva:	16
3.4.2.2. La función educativa.....	16
3.4.2.3. La función diagnóstica:	16
3.4.2.4. La función de desarrollo:	17
3.4.2.5. En la función de control	17
3.4.3. Principios de la evaluación.....	17
3.4.4. Tipos de evaluación.....	17
3.4.4.1. Por los protagonistas.....	17
3.4.4.2. Por su utilidad.....	18
3.4.5. ¿Cuáles son los criterios de evaluación?	18
3.4.5.1. Eficiencia.....	18
3.4.5.1. En relación con la eficacia.....	19
3.4.5.3. Efectividad:	20
3.4.6. Estándares de calidad educativa.....	20
3.4.6.1. Tipo de estándares educativos (importancia y utilidad).....	20
3.4.6.1.1. Estándares de contenido o curriculares:	20
3.4.6.1.2. Estándares de Desempeño Escolar:	20
3.4.6.1.3. Estándares de oportunidad.....	20
3.4.6.2. Importancia de los estándares.	21
3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES	
3.5.1. Evaluación del desempeño profesional docente.....	21
3.5.2. Funciones del desempeño profesional docente.....	22
3.5.2.1. Funciones Técnico-docente y Técnico-administrativo.....	22
3.5.2.2. Las funciones técnico-docentes.....	22
3.5.3 Estándares de desempeño docente.....	22

3.5.3.1. Dimensiones.....	23
3.5.3.1.1. Desarrollo Curricular.....	23
3.5.3.1.2. La gestión del aprendizaje.....	24
3.5.3.1.3. Desarrollo Profesional.	25
3.5.3.1.3. El compromiso ético del docente.....	26
3.5.3.1.4. Perfil del docente.....	27
3.5.3.1.4.1.La formación profesional del docente:	27
3.5.3.1.4.2.Elementos de un perfil.	28
3.5.3.1.4.3 Desde el punto de vista de la relación pedagógica.....	29

3.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS

3.6.1. Evaluación del desempeño directivo.....	29
3.6.2. Aspectos Fundamentales de la Evaluación de Desempeño.....	30
3.6.3. La Reflexión como inicio del proceso de mejoramiento.....	30
3.6.4. Atribuciones del agente educativo.	31
3.6.5. Estándares de desempeño directivo.....	34
3.6.6. Dimensiones.....	34
3.6.5. 1. El Gerente como Líder.....	34
3.6.5. 2. Categorías del liderazgo.....	36
3.6.5.2.1.Liderazgo democrático.....	37
3.6.5.2.2. Liderazgo autocrático.....	37
3.6.5.2.3. El liderazgo Laissez – faire.....	37
3.6.5. 3. Gestión escolar.....	38
3.6.5.4. Gestión pedagógica.....	39
3.6.5. 5. Clima y Convivencia Escolar.....	40
3.6.5. 6. Perfil del directivo.....	41
3.6.5. 6.1.El perfil de competencias que debe poseer el director.....	41
3.6.5. 6.2.Sus principales funciones en la dirección de la escuela son.....	42
3.6.5. 6.3.Competencias	42

4. METODOLOGÍA

4.1. Participantes.....	43
4.2. Muestra de investigación.....	44
4.3 Técnicas e instrumentos de investigación.....	46

4.3.1. Técnicas.....	46
4.3.1.1 La Encuesta.....	46
4.3.1.2 La Observación.....	46
4.3.2. Instrumentos.....	46
4.3.2.1. Cuestionario para la encuesta.....	47
4.3.2.2. Para realizar la observación de la clase.....	47
4.4. Diseño y Procedimiento.....	47
4.5. Comprobación de los supuestos.....	50
5. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	
5.1 Resultados.....	51
5.1.1. Resultado de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional docente aplicadas a docente, director, inspector general, estudiantes, padres de familia y la observación de la clase impartida por los docentes.....	51
5.1.2. Resultados de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional directivo o técnico, aplicadas al rector, consejo técnico, consejo estudiantil, comité central de padres de familia y supervisor escolar.....	85
5.2. Análisis, interpretación y discusión de los resultados.....	140
5.2.1. Evaluación del desempeño profesional docente.....	140
5.2.2. Evaluación del desempeño profesional directivo.....	146
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1. CONCLUSIONES.....	151
6.2. RECOMENDACIONES.....	153
7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.....	154
8.- BIBLIOGRAFÍA.....	164
9.- ANEXOS.....	166

INDICE DE CUADROS

Tabla 1 Población a investigarse en el Colegio Técnico Cumbe	46
Tabla 2 Población y Muestra a investigarse en la el Colegio Técnico Cumbe.....	47
Tabla 3 Muestra a investigarse en la el Colegio Técnico Cumbe.....	47
Tabla 4 Autoevaluación de los docentes: sociabilidad pedagógica.....	55
Tabla 5 Autoevaluación de los docentes: habilidades pedagógicas y didácticas.....	56
Tabla 6 Autoevaluación de los docentes: desarrollo emocional.....	58
Tabla 7 Autoevaluación de los docentes: atención a estudiantes con necesidades especiales.....	60
Tabla 8 Autoevaluación de los docentes: aplicación de normas y reglamentos.....	61
Tabla 9 Autoevaluación de los docentes: relación con la comunidad.....	62
Tabla 10 Autoevaluación de los docentes: clima de trabajo.....	63
Tabla 11 Coevaluación de los docentes: desarrollo de habilidades pedagógicas y Didácticas.....	65
Tabla 12 Coevaluación de los docentes: cumplimiento de normas y reglamentos.....	66
Tabla 13 Coevaluación de los docentes: disposición al cambio en educación.....	67
Tabla 14 Coevaluación de los docentes: desarrollo emocional.....	68
Tabla 15 Evaluación de los docentes por parte del director o rector: sociabilidad Pedagógica.....	69
Tabla 16 Evaluación de los docentes por parte del director o rector: atención a estudiantes con necesidades individuales.....	71
Tabla 17 Evaluación de los docentes por parte del director o rector: habilidades pedagógicas y didácticas.....	72
Tabla 18 Evaluación de los docentes por parte del director o rector: aplicación de normas y reglamentos.....	74
Tabla 19 Evaluación de los docentes por parte del director o rector: relación con la Comunidad.....	74
Tabla 20 Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes:	

habilidades pedagógicas y didáctica.....	75
Tabla 21 Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes	
habilidades de sociabilidad pedagógica.....	77
Tabla 22 Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes:	
atención a estudiantes con necesidades individuales.....	78
Tabla 23 Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes:	
relación con los Estudiantes.....	79
Tabla 24 Evaluación de los docentes por parte de los padres de familia:	
relación con la Comunidad.....	80
Tabla 25 Evaluación de los docentes por parte de los padres de familia:	
normas y reglamentos.....	81
Tabla 26 Evaluación de los docentes por parte de los padres de familia:	
Sociabilidad pedagógica.....	82
Tabla 27 Evaluación de los docentes por parte de los padres de familia:	
Atención a estudiantes con necesidades individuales.....	83
Tabla 28 Observación de la clase impartida por el docente: asignatura de	
La hora de clase observada.....	84
Tabla 29 Observación de la clase impartida por el docente: actividades	
iniciales.....	85
Tabla 30 Observación de la clase impartida por el docente: proceso de	
enseñanza-aprendizaje.....	85
Tabla 31 Observación de la clase impartida por el docente: ambiente en el	
aula.....	87
Tabla 32 Calificación del desempeño profesional docente.....	90
Tabla 33 Autoevaluación del director o rector: competencias gerenciales...	90
Tabla 34 Autoevaluación del director o rector: competencias pedagógicas..	94
Tabla 35 Autoevaluación del director o rector: competencias de liderazgo	
en la comunidad.....	95
Tabla 36 Evaluación del director o rector por parte del consejo directivo o	
técnico: competencias gerenciales.....	98
Tabla 37 Evaluación del director o rector por parte del consejo directivo o	
técnico: competencias pedagógicas.....	102
Tabla 38 Evaluación del director o rector por parte del consejo directivo	
o técnico: competencias de liderazgo en la comunidad.....	104

Tabla 39 Evaluación del director o rector por parte del consejo estudiantil: Competencias gerenciales.....	106
Tabla 40 Evaluación del director o rector por parte del consejo estudiantil: Competencias pedagógicas.....	107
Tabla 41 Evaluación del director o rector por parte del consejo estudiantil: Competencias de liderazgo en la comunidad.....	108
Tabla 42 Evaluación del director o rector por parte del comité central de padres de familia: competencias gerenciales.....	109
Tabla 43 Evaluación del director o rector por parte del comité central de padres de familia: competencias pedagógica.....	111
Tabla 44 Evaluación del director o rector por parte del comité central de padres de familia: competencias de liderazgo en la comunidad.....	112
Tabla 45 Evaluación del director o rector por parte del supervisor escolar: Competencias gerenciales.....	114
Tabla 46 Evaluación del director o rector por parte del supervisor escolar: Competencias pedagógicas.....	116
Tabla 47 Evaluación del director o rector por parte del supervisor escolar: Competencias de liderazgo en la comunidad.....	117
Tabla 48 Competencias gerenciales.....	118
Tabla 49 Competencias pedagógicas.....	124
Tabla 50 Competencias de liderazgo en la comunidad.....	126
Tabla 51 Competencias gerenciales del vicerrector evaluado por el supervisor.....	127
Tabla 52 Competencias pedagógicas del vicerrector evaluado por el supervisor.....	133
Tabla 53 Competencias de liderazgo en la comunidad del vicerrector.....	134
Tabla 54 Calificación obtenida por instrumentos.....	136
Tabla 55 Calificaciones generales.....	137
Tabla 56 Evaluación docente (cruce de información.....)	138
Tabla 57 Observación de clase.....	140
Tabla 58 Evaluación directiva (cruce de información.....)	140

1. RESUMEN

La evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo se realizó en el Colegio Nacional “Técnico Cumbe” de la parroquia Cumbe, ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 – 2012.

El estudio propuesto fue desarrollar un diagnóstico evaluativo de los desempeños profesionales docente y directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador.

En la presente investigación el tipo de muestreo es probabilístico, con su variante, muestreo aleatorio simple, de preferencia se trabajó con muestras de estudiantes y padres de familia de octavo, noveno, décimo, primero, segundo y tercero de bachillerato.

Con los directivos y docentes trabajamos con la totalidad de la población, por tratarse de un número manejable de miembros.

En el desarrollo de la investigación se empleó la técnica de la observación y el instrumento de encuestas y cuestionarios.

El desempeño profesional docente y directivo en el Colegio Técnico Cumbe es eficiente, categoría A, pues se está aplicando la gestión y liderazgo educativo, además se está atendiendo a las necesidades básicas de la institución propendiendo al mejoramiento de la calidad educativa.

2. INTRODUCCIÓN

En nuestros días es muy común hablar de la evaluación en todos los campos en los que se desenvuelve el ser humano y más aún en el campo educativo que es el eje central para el desarrollo de los pueblos.

En el Ecuador se aprobó el Plan Decenal de Educación para el período 2006 – 2015. En la política 6, hace referencia a la obligatoriedad del mejoramiento de la calidad y equidad de la educación y de la implementación de un sistema de evaluación que busca alcanzar una educación de calidad y calidez.

Desde el año 2009, se ha comenzado aplicar las evaluaciones a directivos y docentes de las instituciones educativas del Ecuador.

Pese a la obligatoriedad del mejoramiento de la calidad educativa y a los esfuerzos que están realizando las autoridades gubernamentales y del ministerio de educación, este anhelo no se ha hecho realidad todavía. Pues vemos con gran preocupación que las instituciones educativas no cuentan con modelos de gestión y liderazgo directivo o desempeño docente para hacer un seguimiento de acuerdo a sus prácticas pedagógicas que estén destinadas a alcanzar mejores logros de aprendizaje de los estudiantes.

Esta situación ha llevado a que las instituciones educativas se presenten con un bajo nivel de eficiencia en el campo administrativo y con problemas de desempeño por parte de los docentes, y como consecuencia el bajo rendimiento académico de los estudiantes, causando un impacto negativo en la sociedad en general.

En el colegio “Técnico Cumbe” aún no se ha realizado este proceso de evaluación ni a los docentes ni directivos de la institución, tampoco se ha realizado un proceso de autoevaluación por parte de la institución misma.

La Universidad Técnica Particular de Loja muy preocupada por el mejoramiento de la calidad educativa ha auspiciado el desarrollo de la presente investigación

como un aporte en el proceso del mejoramiento continuo para el logro de los estándares de calidad educativa.

En el colegio Técnico Cumbe se considera importante realizar esta investigación para luego de aplicados y analizados los cuestionarios se tomen los correctivos necesarios para superar las deficiencias en el campo educativo y en beneficio de la comunidad educativa.

Se considera de gran importancia la realización de esta investigación para la institución educativa puesto que es un referente para alcanzar una educación de calidad y calidez encaminada a alcanzar un desarrollo holístico e integral de los educandos.

Los docentes son los responsables de buscar nuevas y mejores alternativas y estrategias para el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje dentro de sus aulas, alcanzando aprendizajes significativos en beneficio de los estudiantes y de la sociedad en general.

El país necesita de estudiantes propositivos, emprendedores, creativos con un espíritu de lucha para cambiar la historia en beneficio propio y de los suyos, el maestro es el que tiene que ser el mediador en esta situación.

En cuanto a los directivos podemos decir que deben estar capacitados en gestión y liderazgo educativo, teniendo un gran potencial en las relaciones interpersonales para sacar adelante al grupo que lo acompaña.

Directivos y docentes con actitud de cambio, dispuestos a evaluarse, permiten contribuir a elevar la calidad de educación del colegio Técnico Cumbe.

La investigación del desempeño directivo e realizó en base a cuatro dimensiones pedagógicas:

- a) Liderazgo
- b) Gestión pedagógica
- c) Gestión del talento humano y recursos
- d) Gestión del clima organizacional y convivencia escolar

Gracias a la colaboración de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se pudo aplicar las encuestas para la evaluación a los docentes y evaluación a los directivos del colegio Técnico Cumbe.

Desde el primer instante el señor rector del Colegio “Técnico Cumbe” estuvo presto para apoyar esta investigación, se proporcionó la información requerida como el número y nombre de los directivos y docentes del plantel, lo que no se pudo conseguir fue el listado de estudiantes con nombres y apellidos por años de básica.

Los docentes permitieron el ingreso a sus aulas de clase para la observación de la clase impartida por su persona.

En el colegio “Técnico Cumbe” se busca identificar aspectos en los que se pueda mejorar en cuanto a la administración y gestión educativa y en los aspectos pedagógicos de los docentes para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje con un serio compromiso de los docentes, directivos, estudiantes y padres de familia.

El estudio propuesto buscó desplegar los siguientes objetivos:

- Desarrollar un diagnóstico evaluativo de los desempeños profesionales docente y directivos en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador.
- Investigar el marco teórico conceptual sobre el de evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador, como requisito básico para el análisis e interpretación de la información de campo.
- Evaluar el desempeño profesional docente de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador.

- Evaluar el desempeño profesional directivo de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador.

- Formular una propuesta de mejoramiento del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y de bachillerato.

Luego de realizado el estudio se comprobó que el desempeño profesional de docentes y directivos del colegio “Técnico Cumbe” es eficiente en función de los estándares de calidad.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

3.1.1. Marco constitucional, legal según la constitución y la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural)

3.1.1.1. Marco Constitucional

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 346 de la Constitución de la República, se crea el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, entidad de derecho público, con autonomía administrativa, financiera y técnica, con la finalidad de promover la calidad de la educación.

Es competencia del mencionado Instituto la evaluación integral del Sistema Nacional de Educación.

Para el cumplimiento de este fin, se regirá por sus propios estatutos y reglamentos.

El Instituto realizará la evaluación integral interna y externa del Sistema Nacional de Educación y establecerá los indicadores de la calidad de la educación, que se aplicarán a través de la evaluación continua de los siguientes componentes: gestión educativa de las autoridades educativas, desempeño del rendimiento académico de las y los estudiantes, desempeño de los directivos y docentes, gestión escolar, desempeño institucional, aplicación del currículo, entre otros, siempre de acuerdo a los estándares de evaluación definidos por la Autoridad Educativa Nacional y otros que el Instituto considere técnicamente pertinentes.

Para asegurar la correspondencia de las evaluaciones con los instrumentos antes mencionados se instrumentarán procesos de coordinación entre el Instituto y la Autoridad Educativa Nacional. La evaluación del sistema de educación intercultural bilingüe se realizará en las lenguas de las respectivas nacionalidades, además del castellano de conformidad con el modelo y currículo nacional.

La Autoridad Educativa Nacional deberá proporcionar al Instituto de Evaluaciones toda la información disponible que este requiera para cumplir con sus propósitos y funciones. (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2011)

3.1.1.2. Marco Legal

La Constitución Política de nuestro país establece en su artículo 26 que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”, y en su artículo 27 agrega que la educación debe ser de calidad.

La sexta política del Plan Decenal de Educación determina 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.

Como estrategia para mejorar la calidad de la educación, el Ministerio de Educación propone estándares de calidad educativa que ayudarán a orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo.

Las principales normas que fundamentan la evaluación de los docentes y directivos docentes son las siguientes: Constitución Política del Estado y la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

3.2.1. Conceptualización Básica

3.2.1.1. ¿Qué es evaluar?

Evaluar es un proceso sistemático de recogida de datos, incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación específica. Estos juicios, a su vez se utilizarán en la toma de decisiones con objeto de mejorar la actividad educativa valorada. (Scriven, 1967).

La evaluación es un proceso por medio del cual valoramos un trabajo realizado para mejorarlo o perfeccionarlo durante el proceso o al final de las diferentes etapas. Aquí se da oportunidad de tomar decisiones fundamentadas en datos válidos y confiables.

Dar una nota es evaluar, hacer una prueba es evaluar, el registro de las notas se denomina evaluación. Al mismo tiempo varios significados son atribuidos al término: análisis de desempeño, valoración de resultados, medida de capacidad, apreciación del “todo” del alumno” (Hoffman, 1999).

3.2.1.2. Objetivos de la evaluación

Se evalúa para:

a) Obtener información sobre:

- El proceso educativo y sus componentes en general.
- El rendimiento educativo y el desarrollo del alumno en particular.

- b) Para emitir juicios de valor y tomar decisiones.
- c) Para comprobar el grado en el que se alcanzan o no los objetivos.
- d) Para modificar y mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje, a nivel de: elementos como capacidades, objetivos, contenidos, actividades, organización de aula, nivel, centro educativo, etc.

3.2.1.3. Evaluación educativa

3.2.1.4. Calidad educativa:

La calidad educativa ha sido un tema que preocupa mucho a nivel nacional y mundial, pues se ha convertido en una de las principales prioridades del sistema educativo.

La educación de calidad, asegura a todos los estudiantes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta. (OCDE, 1995)

También se podría decir que: La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados. (Mortimore, 2006)

La realidad educativa ecuatoriana es muy dura pues no todos los estudiantes gozan de buenas condiciones económicas, familiares, sociales, psicológicas, sino que cada uno de ellos es un mundo diferente, cada quien tiene sus propias inquietudes, necesidades, intereses y expectativas, la labor del maestro es trabajar para que sus estudiantes salgan adelante pese a las diferentes situaciones que le rodean.

Es necesario establecer el tipo de sociedad en la que nos queremos desenvolver para fijarnos metas y objetivos sobre una verdadera calidad educativa. Si los objetivos planteados son ambiciosos, los resultados también lo serán. Los docentes deben desarrollar las competencias adecuadas en los estudiantes, buscando avanzar hacia una sociedad que anteponga siempre el bien común, para vivir en armonía con los demás y su naturaleza.

El sistema educativo ecuatoriano será de calidad cuando todos tengan las mismas

oportunidades, en los servicios que se ofrece, y que los resultados que genere vayan encaminados a alcanzar las metas convenientes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país.

3.2.1.5 La calidad de la educación:

La calidad de la educación es un elemento clave para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de un país. Calidad que debe de estar de la mano con el reconocimiento de los vacíos y necesidades de los maestros, pero que sobre todo tiene que conseguirse con capacitaciones oportunas, amplias, suficientes a cada uno de los sectores, coincidiendo con muchos en que el tema de los valores debe ocupar un lugar muy especial en este sentido, con la convicción de que solamente así podremos estar contribuyendo a esa calidad que tanto pregonamos.

La calidad es una suma de varios componentes: en el caso de la educación, ella tiene que estar ligada con la capacitación, actualización, con el mantenimiento de buenos niveles en la infraestructura educativa, con los avances de la ciencia y la tecnología, con el involucramiento de los padres de familia y la comunidad en todos estos procesos.(Edu@news 33, 2009)

La educación no solo debe posibilitar el dominio de un “saber” sino del “saber hacer”, “saber ser”, “saber emprender”, “saber actuar” y “saber vivir juntos” que vienen a formar a un hombre integral, con una personalidad definida amante de su cultura, creencias, ideologías, su identidad nacional, etc.

3.2.1.6. La calidad según resultados de investigaciones:

En las investigaciones realizadas señalan como criterios esenciales de instituciones de mayor calidad:

- Claridad de las metas institucionales.
- La comunidad educativa vinculada directamente con las metas institucionales.
- Integración de la comunidad con otras instituciones educativas.
- Liderazgo pedagógico del director.
- La relación y compañerismo entre la comunidad educativa.
- Las oportunidades de capacitación de docentes y directivos.
- Uso óptimo del tiempo en la institución.
- Calidad de las evaluaciones periódicas a los estudiantes, docentes y directivos.

- El buen clima de la institución. (Weber 1992, Edmonds 1979, 1982 y la OCDE 1994)

3.2.1.7. Factores que determinan la calidad de las instituciones educativas

- Los recursos o materiales disponibles con que cuente la institución: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.
- Los recursos humanos: estudiantes, nivel científico y didáctico de los docentes, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.
- La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.
- Aspectos pedagógicos: PEI (proyecto educativo institucional), PCI (proyecto curricular institucional), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

3.2.1.8. Características de las instituciones educativas eficaces

(Sammons, Hillman, Mortimore, 1998.) en su libro "Características clave de las escuelas efectivas" menciona las siguientes características:

- Compromiso con normas y metas compartidas y claras. La competencia académica y personal, la socialización de los estudiantes y la formación integral.
- Búsqueda y reconocimiento de unos valores propios.
- Liderazgo profesional de la dirección. Directivos centrados en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control. Supone la toma de decisiones en aspectos: administrativos, de disciplina de los alumnos, relaciones interpersonales, asignación de recursos, resolución de problemas. Debe conocer bien lo que pasa dentro de su institución

educativa, mediar en la negociación de los conflictos y tomar decisiones compartidas.

- Estrategias para el desarrollo del personal: procurar la capacitación del profesorado y la actualización de los contenidos, recursos y métodos.
- Currículo bien planeado y estructurado.
- Clima de aprendizaje. La enseñanza y el aprendizaje deben constituir el centro de la actividad escolar. Se debe cuidar el ambiente de aprendizaje buscando el aprovechamiento del estudiante y el empleo eficiente de los tiempos de aprendizaje. La motivación y los logros de los educandos están muy influidos por la cultura o clima de cada escuela.
- Profesionalidad de la docencia: actividades docentes estructuradas, tratamiento de la diversidad, seguimiento de los avances de los estudiantes, uso de refuerzos positivos, claras normas de disciplina. Eficacia docente.
- Expectativas elevadas sobre los alumnos y sus posibilidades, proponer desafíos intelectuales a los estudiantes.
- Atención a los derechos y responsabilidades de los estudiantes, darles una cierta responsabilidad en actividades de la institución, control de su trabajo, atender a su autoestima.
- Elevado nivel de implicación y apoyo de los padres. Participación de la comunidad educativa. - La evaluación de la calidad, que permita aprender de los errores y seguir mejorando. Favorece la retroalimentación.
- La participación de todos los implicados, liderazgo participativo, clima de trabajo favorable, desarrollo y crecimiento personal.
- Apoyo activo y sustancial de la administración educativa.

Con todo hay que tener en cuenta que según la perspectiva sobre la noción de calidad que se adopte variará lo que se considere una escuela eficaz; sólo se puede hablar de eficacia en función del logro de unos fines específicos.

3.2.2.0. Principios de la calidad total en educación.

Actualmente la calidad total se fundamenta en la idea de la satisfacción del cliente – estudiante.

- El proceso de calidad total se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de determinadas soluciones.

- La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales, no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales.
- La toma de decisiones se debe realizar como consecuencia de datos y evidencias, no a partir de suposiciones y opiniones. Por lo tanto es preciso evaluar.
- - La calidad depende básicamente de las personas, por ello resulta fundamental atender a aspectos como:
 - La participación
 - El compromiso
 - La implicación voluntaria
 - La colaboración
 - El trabajo en equipo
 - La formación de las personas
 - Propiciar el desarrollo personal de cada individuo como clave del crecimiento y enriquecimiento de la organización

3.3. Estándares de calidad

3.3.1. ¿Qué es un estándar?

De acuerdo con la definición de la Real Academia Española, “estándar es aquello que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia”.

Estándar es un conjunto de criterios o parámetros que sirven para determinar si algo es de calidad o está en buenas condiciones. Un estándar está sujeto a observación, evaluación y medición.

3.3.2. ¿Qué es un estándar de calidad?

“Estándar de calidad es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional.” (Pulido, Hernán Javier, 2004. Documento para la comunidad de la UCET, Pág. 1)

Los estándares señalan los aspectos que se tienen que mejorar, lo que se tiene que enseñar o aprender, lo que hay que innovar o desechar.

Los estándares son claros, directos y prácticos, son susceptibles de ser evaluados.

Los estándares de calidad son indicadores que permiten medir el “estado” de una institución en un momento determinado, tanto en los aspectos relacionados con la estructura y el funcionamiento institucional (de la institución para adentro), como los niveles de relación y sustentabilidad de la institución (de la institución para afuera).

Medir el “estado” de la institución se asemejaría a sacar una fotografía organizacional en un momento dado.

3.3.3. ¿Qué utilidad tiene para una institución conocer sus estándares de calidad?

“Conocer los estándares organizacionales le permite a una institución poder pensarse: revisar su estructura, su funcionamiento, sus relaciones, entre otros, saber con mayor profundidad, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, de manera de poder planificar estrategias que posibiliten su fortalecimiento y desarrollo”. (Fundación SES, EDCO 2002, pág. 5)

Los estándares son principios orientadores o guías para evaluar los informes de evaluación y no reglas fijas que se pueden o deben aplicar mecánicamente; los estándares, identifican prácticas sobre las cuales existen acuerdos o conocimientos generalizados de aceptabilidad, proponen pautas que reflejan la mejor práctica vigente o tendencia y contienen precauciones y recomendaciones o alertas contra errores potenciales. (Sanders, 1998)

Con el fin de mejorar la calidad educativa de los centros de estudio se aplican los estándares de calidad para identificar ciertos aspectos para considerarlos como una fortaleza de la institución o como debilidad de la misma, tomar correctivos necesarios para mejorarla o reforzar esos puntos considerados fuertes.

3.3.4. Objetivos de los estándares de calidad.

El principal objetivo es crear una cultura de mejora y aprendizaje continuos en la gestión de las organizaciones, promoviendo así que dichas organizaciones puedan madurar y rendir al máximo, según los objetivos planteados, y ofrecer a las personas usuarias un producto o servicio de la más alta calidad. (Linares Andrés, García, 2009 pág. 1)

Hoy en día la competitividad hace que todas las instituciones u organizaciones busquen mejorar sus rendimientos en los desempeños de su personal para brindar una atención de calidad al consumidor o cliente.

En las instituciones educativas también se busca mejorar su desempeño profesional docente y directivo para que los estudiantes salgan de los establecimientos educativos con bases sólidas para enfrentarse a los retos que la sociedad les impone.

3.3.5. ¿Qué es una institución educativa y quiénes la forman?

La institución educativa es la primera instancia de gestión educativa, posee una estructura y cierta autonomía. Tiene algunos factores que determinan su desarrollo interno y externo.

Una institución tiene características propias que le diferencian de las demás instituciones. La conducción de una institución educativa corresponde al director o rector conjuntamente con los otros organismos educativos.

A través del PEI, PCI y otros instrumentos de gestión la institución educativa genera un compromiso con los miembros de su comunidad educativa para el mejoramiento de la calidad de la educación y define las acciones que permiten obtener un mejor servicio educativo en el que los educandos y padres de familia encuentren un espacio propicio para aprender, con el fin de mejorar su calidad de vida y afrontar con éxito los riesgos del futuro.

Los nuevos paradigmas educativos demandan cambios fundamentales en las instituciones educativas buscando desarrollar procesos pedagógicos, administrativos e institucionales encaminados a una formación humana. Los cambios se dan a nivel de docentes y directivos, habiendo una capacitación pedagógica, de liderazgo e innovación permanente en la acción de la dirección y los demás instancias de gestión educativa.

En los momentos actuales de globalización y competencia, las instituciones educativas han sufrido cambios considerables, unas se han quedado obsoletas, otras no poseen recursos acordes al avance de la ciencia y la tecnología o no están de acuerdo a las exigencias del momento ni tampoco a las necesidades de los padres de familia ni de la sociedad en general.

Hay una marcada diferencia entre instituciones públicas y privadas, las instituciones públicas hoy en día disponen de un presupuesto otorgado por el estado, ya no existe la llamada "contribución" de los padres de familia en el rubro de las matrículas, con estos recursos los directivos deben tratar en parte de solucionar o satisfacer las necesidades de los docentes y estudiantes, se posee una serie de problemas en cuanto a infraestructura, dotación de materiales, pero a pesar de todo se proyecta hacia el futuro a través de un efectivo liderazgo y brindando una educación de

calidad, promoviendo la participación activa y el compromiso de los padres de familia.

Las instituciones de nivel privado, tienen otra realidad, con los aportes de matrículas y pensión los directivos cuentan con mayores recursos para implementar equipos de alta tecnología, adquirir material novedoso, capacitar a sus docentes y mejorar su administración.

La lucha permanente entre la educación de gestión pública y de gestión privada exige un permanente cambio e innovación de acuerdo con las actuales circunstancias.

Para alcanzar una calidad educativa es necesario comenzar con un diagnóstico del liderazgo en la institución, desempeño directivo y docente, a través de la matriz del FODA, identificando fortalezas, debilidades a nivel interno y en el aspecto externo identificando nuestras oportunidades y amenazas. (Arony. 2009. Pág. 1.)

Uno de los lugares donde el niño desarrolla su intelecto y su capacidad socializadora es en la escuela, siendo de vital importancia que esté bajo los estándares de calidad ya que es fuente de aprendizaje intelectual y social del niño.

Muchos estudios han demostrado la importancia de los años de escolaridad en el desarrollo intelectual del niño, puesto que son las experiencias educativas formales pertenecientes al trabajo dentro del aula lo que permite en el niño, formas más abstractas de reflexión sobre la realidad. (Palacios, Marchesi, Coll, 2002, pág. 289)

3. 4 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

3.4.1. Objetivo de la evaluación.

Las instituciones con visión futurista están poniendo en práctica voluntaria la evaluación en sus instituciones.

Su objetivo es tener éxito, ofertar las mejores demandas educativas y presentar innovaciones pedagógicas con miras a mejorar la calidad de las instituciones y por ende la calidad educativa.

No es posible ser más eficiente y competir en adecuadas condiciones si periódicamente no se hacen ejercicios de reflexión acerca del qué se hace, cómo se hace y en qué medida se satisfacen las expectativas y aspiraciones de los usuarios

del producto o servicio que se presta. Las organizaciones educativas no escapan de esta tendencia aunque la práctica de este tipo de procesos va más lento.

El objetivo: desarrollar una cultura de evaluación

El primer paso para la acreditación de las instituciones educativas es la autoevaluación. En algunos países la evaluación institucional es parte de la cultura de las instituciones educativas y no una obligación impuesta por las esferas gubernamentales. En Brasil, los padres de familia, antes de matricular a sus hijos preguntan si la institución educativa está evaluada.

Generar una cultura de evaluación no es un proceso fácil puesto que las personas no están acostumbradas a ser evaluadas, existe un cierto temor a los resultados y a las consecuencias del mismo, por lo tanto, muestran gran resistencia a la evaluación. No se ha desarrollado en las instituciones educativas una cultura de evaluación, pero tampoco se ha fomentado la evaluación del desempeño docente ni directivo para demostrar que su institución está de acuerdo a los estándares de calidad y puede brindar un servicio educativo eficaz y eficiente.

3.4.2. Funciones de la evaluación:

En el seminario nacional para dirigentes, metodológicos... (Febrero 1984 ,1 parte) se plantea cinco funciones de la evaluación aplicables a la evaluación institucional o evaluación del sistema educativo.

3.4.2.1. Función instructiva: mediante ella se puede comprobar el grado de fijación de los conocimientos y habilidades de los estudiantes como producto o como proceso. Esto permite hacer los correctivos necesarios a los errores cometidos, facilitando mejorar los componentes del proceso o resultado.

3.4.2.2. La función educativa: permite comprobar como el estudiante, profesor y directivo de un plantel educativo cumple con su deber social: responsabilidad, valores éticos, morales, educativos, políticos permitiendo valorar los procesos y resultados en este sentido.

3.4.2.3. La función diagnóstica: nos revela los logros y deficiencias del sistema educativo de la institución evaluada mediante técnicas e instrumentos evaluativos no solo a través del proceso sino también de los resultados.

Además nos da la posibilidad de realizar anticipaciones y buscar los objetivos bases para dirigir la acción educativa.

También nos brinda una información cualitativa y cuantitativa sobre la institución evaluada y nos ayuda a ver si es procedente introducir o no correcciones necesarias a lo largo del proceso o al final de éste.

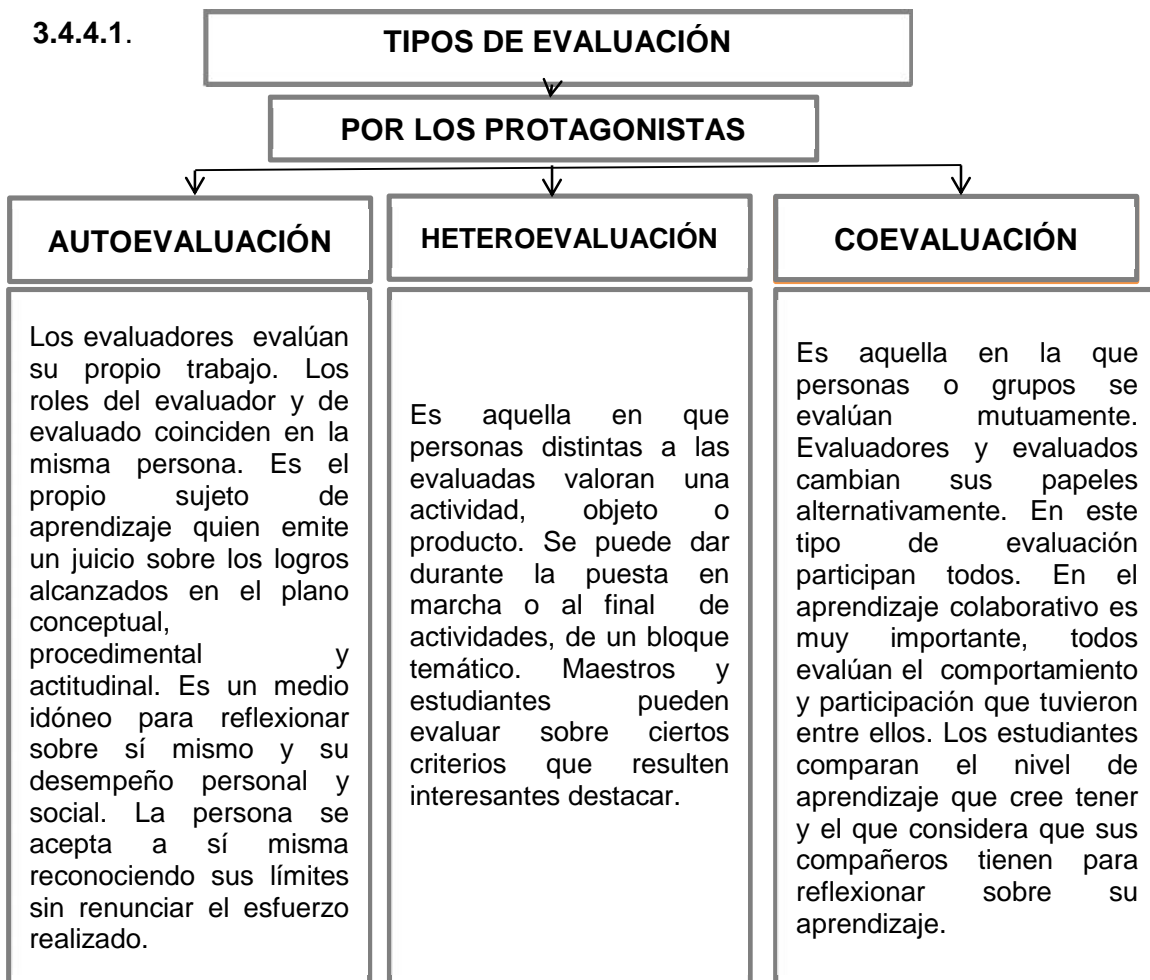
3.4.2.4. La función de desarrollo: lo expuesto anteriormente conlleva al perfeccionamiento y desarrollo del sistema objeto de la evaluación. Una evaluación es pedagógicamente adecuada cuando estimula el desarrollo ulterior de los estudiantes, maestros y directivos.

3.4.2.5. En la función de control: gracias a los resultados obtenidos se hace un análisis de los mismos. Están basadas en las notas o controles que les ayudarán a los miembros de la comunidad educativa a analizar los planes y programas de estudio, el perfeccionamiento y actualización docente, etc.

Todas estas funciones deben ser llevadas a cabo luego de una correcta planificación para que los resultados obtenidos les sirvan de guías a los miembros de la institución educativa conociendo sus potencialidades y debilidades para tomar correctivos necesarios y en momentos oportunos por el bien de la institución.

3.4.3 Principios de la evaluación

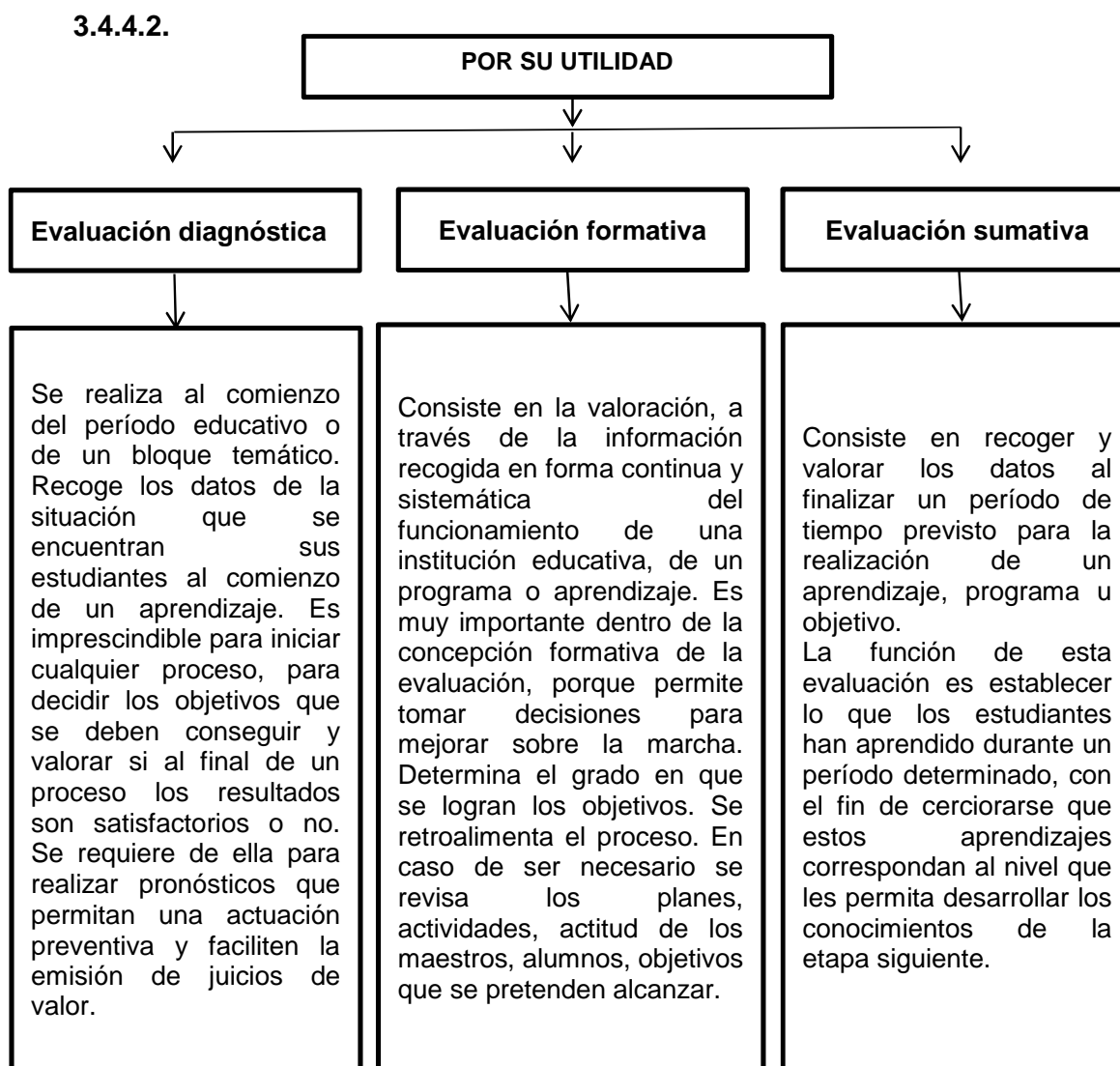
3.4.4 Tipos de evaluación



Título: Tipos de evaluación: Por los protagonistas.

Fuente: Investigación bibliográfica.

Elaboración: Mariana Chica



Título: Evaluación por su utilidad

Fuente: Investigación bibliográfica.

Elaboración: Mariana Chica

3.4.5. ¿Cuáles son los criterios de evaluación?

3.4.5.1. Eficiencia

Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

Capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzo con una alta relación entre el valor de la producción y su costo. (Chininín, 2011.)

En definitiva la eficiencia consiste en el buen uso de los recursos. En hacer todo posible con aquello que contamos. En las instituciones educativas no se cuenta con

recursos suficientes para realizar el proceso educativo como se desearía pero está en las manos de los docentes, dar buen uso a lo que existe en las aulas, entonces "eficiente" será aquel maestro que logre un buen rendimiento educativo utilizando los escasos recursos con los que cuenta. "Eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

El concepto de "hacer bien las cosas debidas" nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad lo que es Eficiencia.

3.4.5.2. En relación con la eficacia:

La evaluación de la eficacia se ocupa principalmente de establecer si la marcha del programa está produciendo los efectos esperados, y no de si el programa está siendo aplicado como se planeó originalmente. A la eficacia se la interpreta en términos estrictos de logro de objetivos y metas, el análisis de la eficacia de un programa debe considerar, los efectos secundarios, no buscados, externos e inclusive negativos del mismo.

La eficacia valora el impacto de lo que hacemos, del servicio que prestamos. No basta con producir un 100% de efectividad el servicio educativo que prestamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer a los estudiantes y por ende a la sociedad.

Eficacia es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz.

Eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Eficacia es el grado en que algo puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

Un directivo debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, debe desenvolverse ágilmente para alcanzar los objetivos propuestos dentro de la institución educativa que dirige.

Eficiencia es hacer las cosas bien. Eficacia es hacer las cosas debidas.

La eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. Eficacia es la capacidad de

escoger los objetivos apropiados. Administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado porque no se alcanzan los fines que se deberían. (Killian Z. 2004)

3.4.5.3. **Efectividad:** Cuantificación del logro de la meta. Debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Real Academia Española.

Existen efectos positivos y efectos negativos de los resultados, cada actor orientará su estrategia para superar los efectos negativos. En este mundo competitivo las instituciones educativas también buscan proyectarse para alcanzar mayor prestigio en la sociedad, para ello se desarrollan proyectos educativos, buscan mejorar su desempeño docente y directivo, se someten a autoevaluaciones institucionales, entre otras estrategias.

3.4.6. Estándares de calidad educativa

3.4.6.1. Tipo de estándares educativos (importancia y utilidad)

A juicio de Ravitch, D. (1995), en educación es posible distinguir tres tipos de estándares mutuamente interrelacionados:

3.4.6.1.1. Estándares de contenido o curriculares: describen lo que los profesores deben enseñar y lo que se espera que los alumnos aprendan; proporcionan descripciones claras y específicas de las destrezas y conocimientos que debieran enseñarse a los alumnos.

Deben ser medibles para que los estudiantes puedan demostrar su dominio de destrezas conocimientos (Indicadores de Logros).

3.4.6.1.2. Estándares de Desempeño Escolar: definen grados de dominio o niveles de logro. Describe qué clase de desempeño representa un logro inadecuado, adecuado o sobresaliente. Indican tanto la naturaleza de las evidencias requeridas para demostrar que se ha dominado lo estipulado por los estándares de contenido, como su calidad en el desempeño.

3.4.6.1.3. Estándares de oportunidad (condiciones) para aprender o transferencia escolar: definen la disponibilidad de programas, personal y otros recursos que las Instituciones escolares, municipios o instancias estatales proporcionan para que los estudiantes puedan ser capaces de satisfacer los estándares de contenido y de desempeño.

Un estándar en educación detalla lo mínimo que el estudiante **debe saber** y ser capaz de **hacer** para el ejercicio de la ciudadanía, el trabajo y la realización personal. El estándar es una meta y una medida; es una descripción de lo que el estudiante debe lograr en una determinada área, grado o nivel; expresa lo que debe hacerse y lo bien que debe hacerse.

3.4.6.2. Importancia de los estándares.

- Mejorar la educación requiere que todos los niños y niñas puedan aprender con niveles muy altos de logros o resultados.
- Necesidad de garantizar la equidad: que todos los estudiantes aprendan lo que tienen que aprender, con alto nivel de calidad.
- - Democratización de la educación. Los estándares permiten que todos sepan hacia dónde dirigir sus esfuerzos y facilita el proceso de rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados.
- El ministerio de educación propone estos estándares en el siguiente esquema de propósitos generales.
- Como punto de partida de las instituciones escolares
- Asegurar que todas las escuelas ofrezcan educación similar y de alta calidad, lo que permite la igualdad de oportunidades educativas para todos los estudiantes.
- Especifica los requisitos para la promoción de años de básica, así como para la graduación a la finalización del bachillerato.
- Contribuyen al diseño de pruebas de logros académicos estandarizadas y comparables.
- Son la base para diseñar estrategias de mejoramiento institucional y de programas de formación y capacitación de docentes, a partir de criterios y expectativas compartidas. (Ministerio de Educación, 2010)

3.5.-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES

3.5.1. Evaluación del desempeño profesional docente

Para evaluar el desempeño docente, los maestros deben estar estimulados sobre los beneficios y oportunidades, que trae el mejoramiento docente para sí mismo, sus estudiantes, su institución y la sociedad en general.

- Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional para mejorar su desempeño, sus conocimientos, sus funciones como gestor de aprendizajes y como orientador de niños y jóvenes, sus relaciones con sus compañeros maestros y su contribución a los proyectos de mejoramiento de su institución.
- Contribuir al mejoramiento de la misión pedagógica de las instituciones.
- Favorecer la formación integral y holística de los estudiantes.

3.5.2. Funciones del desempeño profesional docente.

3.5.2.1. Funciones Técnico-docente y Técnico-administrativo: El desempeño docente está relacionado al trabajo que realizan los maestros dentro del aula de clases, aplicando estrategias innovadoras, empleando material didáctico adecuado para alcanzar el desarrollo integral, holístico de sus estudiantes, llevando planificaciones diarias evitando las improvisaciones que tanto daño hacen a la educación.

Para alcanzar el éxito educativo el maestro debe:

a.- Planificar, llevar ordenadamente las actividades que se realizarán en el aula, su ambientación, dotación de recursos, preparación de material.

b.- Evaluación; la dirección y la supervisión evalúan al docente, la evaluación del alumno y la eficacia de los componentes del diseño curricular.

3.5.2.2. Las funciones técnico-docentes: se refieren al rol principal que el docente debe desempeñar como es el de la enseñanza. Debe actuar como un facilitador del aprendizaje, como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando desarrollo de la creatividad, buena adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores.

Todo educador debe tener en claro que el sujeto del proceso educativo y la razón de ser es la persona del alumno, por lo tanto, no hay que olvidar que la escuela es un tipo especial de organización en la cual se da una interacción permanente de personas: alumnos, profesores y asociación civil.

3.5.3 Estándares de desempeño docente

En nuestro país se ha definido, un modelo de gestión educativa que le permita alcanzar una educación de calidad. Esta educación de calidad o modelo de gestión se expresa en un conjunto de estándares de **desempeño docente**.

Con respecto al desempeño docente, dicho modelo busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas de enseñanza de la docencia ecuatoriana. Así, el propósito de los estándares de desempeño docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

3.5.3.1. Dimensiones

Este modelo identifica cuatro grandes dimensiones del desempeño de los docentes en el aula.

Esas dimensiones son:

- a) Desarrollo curricular
- b) Gestión del aprendizaje
- c) Desarrollo profesional
- d) Compromiso ético

3.5.3.1.1. Desarrollo Curricular

El área de **Desarrollo Curricular** está orientada hacia:

La construcción de acuerdos que aseguren el derecho a una formación de calidad a todos los estudiantes, facilitando la actualización y mejora de los planes de estudio.

El desarrollo de modalidades de formación que incorporen experiencias de innovación para la mejora de la enseñanza en las escuelas, así como el seguimiento y monitoreo del currículo.

El desarrollo curricular es un “espacio de naturaleza social y profesional de toma de decisiones sobre la escuela y la enseñanza donde resulta evidente que no sólo interviene el profesorado, sino que son diversos los elementos personales e institucionales implicados y singulares las dinámicas de participación de las

diferentes personas, colectivos, y estamentos, en función de aspectos contextuales substantivos como el sistema político, la estructura administrativa o el entorno cultural desde donde se toman y justifican las decisiones curriculares adoptadas, todo aquello a lo que se denomina determinaciones curriculares.” (Fernández Cruz, 1999, pág.102).

Las competencias requeridas en la actualidad para desenvolver la compleja función docente son las competencias cognitivas, afectivas, y sociales, implicadas en tareas como diseño, aplicación, evaluación, reflexión, comunicación, mejora, etc. Y éstas son, en conjunto, habilidades, compromisos, dominios, en los que los docentes no han tenido una formación de calidad, y sus experiencias han sido escasas.

Entendemos por formación en este ámbito la planteada de manera intencionada pero también aquella proveniente de oportunidades de aprendizaje en contextos autónomos y de colaboración entre colegas, se puede aprender a ser competente en los dominios antes citados a partir de contar con ayudas externas, pero también es indiscutiblemente a partir del trabajo continuado con los colegas. Ambas situaciones requieren condiciones “didácticas” y organizativas.

Lo cierto es que esos aprendizajes requeridos no se dan realmente, pues al magisterio se le predica en varias ocasiones la consigna de sus competencias pero, no se llega a experimentar ni a consolidar. Por lo general los profesores no aplicamos los métodos que nos han predicado sino los que nos han aplicado: como consecuencia de ese no aprendizaje (Shön, 1992) los docentes cargan de tareas a sus estudiantes, por ejemplo, se dice que deben investigar, que han de querer leer, que han de trabajar en equipo, pero tampoco se vive con ellos, para demostrar con el ejemplo lo que han de hacer.

3.5.3.1.2. La gestión del aprendizaje

Esta gestión en las instituciones escolares encaminada específicamente a la conformación y disposición constante del cerebro de los estudiantes por intermedio de la interacción social con vistas a lograr cambios en el significado de la experiencia en los sujetos. (INACAP, págs., 311-337)

Según el pasar de los años la educación ha sufrido algunos cambios, ella ha estado guiada según los paradigmas vigentes en esa época, pero hoy en día estamos

viviendo una transformación en el sistema educativo, tenemos una nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural que apunta a mejorar la calidad de la educación y por ende la calidad de vida de los ciudadanos ecuatorianos.

Para directivos y docentes es un reto llevar adelante este nuevo sistema educativo, incluyendo el sistema de evaluación y rendición de cuentas, donde haya un compromiso de los involucrados en educación para cimentar valores, trabajar en el campo afectivo y emocional de los estudiantes, aplicando la pedagogía de la ternura y no basándonos simplemente en el aspecto cognitivo.

3.5.3.1.3. Desarrollo Profesional.

La mayoría de los programas de mejora de los sistemas educativos, han incluido iniciativas específicas destinadas a fortalecer las competencias y la profesionalidad de los futuros docentes y de aquellos que se encuentran en actividad.

A la hora de pensar las innovaciones pedagógicas y las políticas educativas ya nadie pasa por alto la problemática del docente y la calidad de su formación. A pesar del avance de las Nuevas Tecnologías y de las predicciones sobre las escuelas del futuro, no es probable que esta situación se altere radicalmente en el transcurso de las próximas décadas.

El trabajo que realiza el docente con sus alumnos continúa formado por vínculos de tipo doméstico y familiar. Se resiste por lo tanto a las lógicas racionalizadoras y científicas que lo intentan dotar de mayor profesionalismo (Vezub, 2005a).

Por otra parte, varios estudios señalan al factor docente como elemento clave de la transformación educativa, actor principal de la renovación de los modelos de enseñanza (Aguerrondo, 2004; Fullan, 2002; Vaillant 2005).

Cualquiera sea el cambio que se impulse los docentes siempre son requeridos desde algún lugar para todo proceso de avanzada, primero debe venir la capacitación. De lo contrario el intento fracasará. Prácticamente no existe programa o iniciativa alguna de los organismos de gobierno de la educación que no incluya en algún momento a la formación y actualización de los docentes como ámbito de intervención y estrategia de cambio.

Hay muchos aspectos que en realidad dificultan el aprendizaje redundando en la elevación de la calidad de la educación básica: salud, atención de la primera infancia, desarrollo curricular, infraestructura y equipamiento escolar, sistemas de evaluación, intensificación de la jornada escolar, diversificación de las materias, talleres y oportunidades de aprendizaje de los alumnos, trabajo colaborativo con las comunidades.

Todavía hoy la formación continua de los docentes es pensada en asociación con el cambio educativo y desde una lógica lineal. Primero se define el sentido de la transformación que se desea, y posteriormente los expertos se abocan a diseñar los cursos de perfeccionamiento necesarios para concretar la reforma (Vezub, 2005b).

(Labaree, 2000) ha argumentado que la naturaleza del trabajo docente encierra una serie de rasgos que a simple vista lo hacen parecer como una profesión fácil, a pesar de ser sumamente difícil. El abandono y la crítica a los paradigmas racionalistas y técnicos que intentaron regular y homogeneizar la enseñanza durante varias décadas, produjeron una nueva conciencia acerca de la complejidad del trabajo docente.

Los docentes no son responsables únicos de los resultados y de la calidad del sistema educativo. Tampoco pueden asumir el desafío del cambio en forma aislada e individual, pero tienen un rol protagónico en la configuración de las experiencias de aprendizaje de los alumnos. Para poder cumplir con su tarea es necesario implementar políticas sostenidas en el tiempo que posibiliten su desarrollo profesional y la mejora de sus condiciones laborales; revisar los sistemas formación así como las matrices fundantes del oficio a la luz de los nuevos escenarios sociales y culturales de la escolarización contemporánea. Es en este marco que nos proponemos a continuación, analizar los principales problemas de la formación docente. (Alliaud, A. y Antelo, E. 2005).

3.5.3.1.3. El compromiso ético del docente

Un actor fundamental en el proceso educativo es el docente, pues tiene que comprometerse a ir más allá de la mera trasmisión de conocimientos, ser portador del proyecto educativo de su escuela, de los valores que pretende desarrollar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto, el maestro tiene que ser el primer convencido de lo que enseña, por qué y para qué lo hace.

Se hace pertinente plantear, a manera de deberes mínimos, lo que los docentes deberían de asumir para enfrentar los retos de su profesión así como las demandas sociales.

El desarrollar social, cognitiva y afectivamente a los miembros más jóvenes de nuestra sociedad parece quedar en manos de profesores que ven como la sociedad en su conjunto delega en ellos, casi única y exclusivamente, dicha responsabilidad.

El docente aboga por la reflexión y actuación sobre aquellos ámbitos donde realmente el profesor desarrolla su trabajo, como puede ser la relación con los alumnos, con los colegas o compañeros de trabajo y con la escuela o institución educativa.” (Esteban, 2001: 3)

El docente se desarrolla, según el autor mencionado, en los ámbitos: Gestor de la información. Se refiere no sólo al dominio de conocimientos de un área curricular, sino a que el docente los sepa optimizar y adecuar. Guía del proceso de enseñanza y de aprendizaje. En la profesión docente no pueden separarse los campos de acción y, por lo tanto, tampoco las funciones que debe cumplir y cómo las debe cumplir, el profesor tiene que saber cómo enseñar, pero sobre todo, saber cómo aprende el alumno, pues éste es el elemento más importante del proceso el compromiso ético del docente. (Revista Iberoamericana de Educación, 2010.)

3.5.3.1.4. Perfil del docente

3.5.3.1.4. 1.La formación profesional del docente:

- Debe estar orientada al desarrollo de las personas lo que es fundamental para que puedan responder a las necesidades de los niños y de la sociedad en su conjunto.
- Deben conocer los niños y sus potencialidades, para ofrecerles la preparación necesaria y contribuir a la satisfacción de dichas necesidades y al mejoramiento de la calidad de sus vidas.
- Debe enfatizar una comprensión y asunción del significado del proyecto educativo que se promueve y de cómo llevarlo a la práctica cotidianamente, en el sentido de que la creatividad y la iniciativa son elementos fundamentales dentro del proceso.

- Debe reconocer y desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para reafirmar los derechos de los niños y educarlos mejor desde la escuela, la familia, la comunidad y la sociedad en su conjunto.
- El proceso de formación de los docentes, favorece la comprensión de la importancia de atender a la diversidad y fomentar en los niños una actitud de respeto y tolerancia a las diferentes culturas y de valoración de la propia, para que no desarrollen actitudes discriminatorias.

3.5.3.1.4. 2.Elementos de un perfil.

Los docentes deben ser capaces de asumir nuevos retos. Para ello, deben contar con tres herramientas fundamentales: sensibilidad, flexibilidad y conocimiento.

Se trata:

- De ser receptivos a los problemas que se derivan de las transformaciones sociales, económicas y culturales a las cuales asistimos.
- Ser receptivos a las vivencias importantes de los alumnos.
- Compartir su alegría por los nuevos conocimientos, sus preocupaciones frente a las dificultades de la comprensión y frente a sus procesos vitales, que inciden determinantemente en las relaciones con la escuela, con los compañeros de clase, con el docente y con el conocimiento.
- Ser receptivos también a las propuestas innovadoras y a las posibilidades que se abren en el contexto de la relación pedagógica, lo que es, algo muy distinto de la adopción mecánica y acrítica de lo nuevo.

La formación en esa sensibilidad a las emociones y a las posibilidades que brindan las circunstancias implica, que la formación de maestros se haga a través de estrategias pedagógicas que involucren el diálogo y que propongan situaciones en las cuales sea importante el ejercicio de la solidaridad y el reconocimiento de los sentimientos del otro. Las estrategias de la escuela activa y, más recientemente, de la pedagogía constructivista recogen este reconocimiento de la importancia del diálogo y de la construcción colectiva del conocimiento, que no son posibles cuando se carece de la sensibilidad suficiente para comprometerse con ellas y desarrollarlas.

3.5.3.1.4. 3 Desde el punto de vista de la relación pedagógica:

- El conocimiento que circula en el aula debe ser significativo.
- El docente debe expresarse en un lenguaje comprensible, esforzarse por realizar un proceso de re contextualización de los conocimientos que los haga interesantes y apropiables y reconocer las reglas de la comunicación que se establecen en el aula, esto es, reflexionar sobre las relaciones que introduce y las pautas que se siguen en esas relaciones.
- El docente debe estar comprometido con su tarea y su saber, y que este compromiso sea visible para sus alumnos.
- Ser docente por vocación y no por accidente.
- Debe ser un investigador y un crítico de su práctica.
- Dejar traslucir que no tiene la intención de engañar o manipular, o abusar del poder que le otorga su rol en la relación pedagógica.
- Conocer las herramientas conceptuales y metodológicas básicas de las disciplinas.

3.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS

3.6.1. Evaluación del desempeño directivo

Este proceso se enfoca claramente a potenciar un efectivo liderazgo educativo y pedagógico de los establecimientos más que a los aspectos administrativos. Sin duda, esta opción resulta mucho más compleja de evaluar, pero es más adecuada para generar cambios efectivos de gestión que mejoren la calidad y la equidad educativa.

¿Qué importancia tiene la Evaluación de Desempeño para la gestión escolar y el desarrollo profesional de los docentes directivos y técnico-pedagógicos?

La Evaluación de Desempeño es un proceso al servicio del mejoramiento de las funciones de Docentes Directivas y Técnico-Pedagógicas. Su importancia radica en que permite a los responsables de la gestión de los establecimientos demostrar sus competencias para liderar procesos pedagógicos, elaborar objetivos institucionales y

metas desafiantes, que permitan a escuelas y liceos municipales desarrollar una educación de mayor calidad y equidad.

Este proceso más que imponer una dimensión de control en las escuelas, busca generar una oportunidad para la reflexión y desarrollo del liderazgo directivo al interior de las organizaciones educativas.

Los equipos directivos y técnico-pedagógicos deben realizar una reflexión profunda respecto al mejoramiento de la gestión escolar y desarrollen iniciativas que dinamicen efectivamente mecanismos de aprendizaje institucional orientados al mejoramiento de los logros educativos.

En el marco de la política orientada a elevar la calidad de la educación, se necesita que los responsables de la gestión de los establecimientos educativos aseguren la efectividad de las acciones que implementan al interior de sus establecimientos. Los directivos deben fortalecer los conocimientos y capacidades que han desarrollado a través de su ejercicio profesional y adquirir o perfeccionar sus competencias.

Con la Evaluación de Desempeño de Directivos se busca fortalecer el liderazgo y la buena gestión del establecimiento, mejorar sus competencias directivas por el bien institucional y para el logro de objetivos de aprendizajes.

La Evaluación de Desempeño es una oportunidad para el mejoramiento del desempeño directivo de todas las escuelas del país.

la Evaluación orienta los procesos de formulación y evaluación de compromisos.

3.6.2. Aspectos Fundamentales de la Evaluación de Desempeño

El propósito de la Evaluación de Desempeño es contribuir al mejoramiento de los establecimientos educacionales, a través del desarrollo profesional de los responsables de su gestión. Se promueve al interior de las unidades escolares el fortalecimiento de competencias directivas requeridas para liderar procesos de gestión tendientes a asegurar condiciones institucionales para el logro de más y mejores aprendizajes.

3.6.3. La Reflexión como inicio del proceso de mejoramiento

La Evaluación de Desempeño busca generar, al interior de las organizaciones educativas, un proceso de reflexión orientado al mejoramiento continuo de la institución, sobre la base del desarrollo profesional permanente de sus directivos. En efecto, se espera que, con ocasión de la Evaluación de Desempeño, los equipos directivos y técnico-pedagógicos realicen una reflexión profunda sobre las

necesidades de mejoramiento de la gestión escolar y sobre sus propias prácticas directivas y, en consecuencia, desarrollen iniciativas que dinamicen efectivamente mecanismos de aprendizaje institucional, orientados al mejoramiento de los logros educativos.

En un primer momento, la reflexión sobre el establecimiento debe permitir a sus directivos definir los ámbitos de la gestión institucional en los que es necesario introducir cambios y mejoras.

Posteriormente, la reflexión debe orientar el reconocimiento por parte de los directivos de sus posibilidades y fortalezas, así como de las debilidades de sus competencias profesionales, en relación con las necesidades de mejoramiento de la institución. En este contexto, el Marco para la Buena Dirección que explicita las competencias profesionales de los equipos directivos de establecimientos educacionales ayuda a reconocer los aspectos específicos hacia los que requieren orientar su desarrollo profesional, para liderar procesos de cambio que permitan el logro de mejores aprendizajes.

3.6.4. Atribuciones del agente educativo.

La función principal de este agente educativo es conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional, para lo cual se le entregan atribuciones en el plano pedagógico, administrativo y financiero. Estas atribuciones son:

a) En lo pedagógico

- Formular, efectuar un seguimiento y evaluar los Objetivos y las Metas del establecimiento, como también los Planes y Programas de Estudio y las estrategias para su implementación.

- Organizar y orientar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.

- Adoptar las medidas para que los padres y apoderados se informen regularmente sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos o pupilos.

b) En lo administrativo

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes de aula y del personal administrativo del establecimiento educacional.

- Proponer el personal docente de contrata y de reemplazo.

- Ser consultado en la selección de los profesores destinados a su establecimiento.

- Promover una adecuada convivencia social y profesional en el establecimiento.

La legislación actual reconoce explícitamente la importancia del liderazgo directivo para el mejoramiento educativo.

c) En lo financiero

- Asignar, administrar y controlar los recursos materiales que le fueron delegados en conformidad con la Ley.

De esa manera, las atribuciones que la actual legislación concede a los directivos de establecimientos educacionales, junto con constituir un reconocimiento a la importancia de su labor, definen un conjunto de responsabilidades y tareas asociadas a su función directiva, lo que implica la necesidad de fortalecer el desarrollo profesional y la adquisición de competencias como estrategias para responder a esos desafíos.

En ese contexto, la Evaluación de Desempeño como proceso anual, es una herramienta que permite a los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos planificar y desarrollar un proceso permanente de fortalecimiento de las competencias profesionales requeridas para poder realizar, con altos niveles de desempeño, las responsabilidades que el sistema de educación les encomienda.

El Objetivo Institucional expresa la situación ideal que desea alcanzar una institución escolar, en el mediano o largo plazo en función de una problemática relevante existente en la institución.

El objetivo debe reconocer la estrategia para hacer frente a las principales problemáticas del establecimiento que frenan el mejoramiento de dichos resultados de aprendizajes, siendo esta estrategia responsabilidad del equipo directivo y técnico-pedagógico.

Una de las particularidades más relevantes de la Evaluación de Desempeño es que pese a ser un proceso individual, tiene la potencialidad de congregar a los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos en torno a las problemáticas del establecimiento que afectan los resultados de aprendizaje. Para ello se requiere una orientación clara del proceso en torno al mejoramiento educativo y la elaboración coherente e integral de Compromisos de Gestión y Desempeño, de modo tal que en su conjunto constituyan un plan de acción a favor del aseguramiento de condiciones institucionales para los aprendizajes de los estudiantes.

La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño, pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo, que es un concepto más amplio. (Osorio y Espinosa ,1995).

El proceso de gestión, estructurado dinámico, continuo y estratégico que a partir del enfoque integral, contribuye al mejoramiento del rendimiento y de la actuación del trabajador, y con ello al impacto económico y social de éste en el desempeño organizacional.

- Compromiso de la dirección con el proceso.
- Definición de la estrategia organizacional y su derivación hasta el nivel de cargos.
- Sistema de dirección organizacional con tendencia a la participación.
- Clima laboral con tendencia positiva.
- Orientación hacia la mejora.
- Tendencia a dar prioridad al capital humano en el sistema de gestión organizacional.
- Definición de un sistema de gestión integrado de recursos humanos.
- Competencia del personal que se desempeña directamente en el sistema de gestión.

En los últimos tiempos se ha visto la necesidad de realizar grandes cambios en el nivel educativo, tanto a nivel interno como externo. La necesidad de responder a la sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

El éxito organizacional, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes

objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

3.6.5. Estándares de desempeño directivo

Desempeño directivo: Este modelo busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada escuela ecuatoriana.

El propósito de los estándares de desempeño directivo es fomentar un liderazgo pedagógico que facilite a todos los estudiantes ecuatorianos alcanzar los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

3.6.6. Dimensiones

Este modelo identifica cuatro grandes dimensiones del desempeño de los directivos, para cada una de las cuales desarrolla estándares generales y específicos.

Esas dimensiones son:

- a) Liderazgo
- b) Gestión pedagógica
- c) Gestión del talento humano y recursos
- d) Gestión del clima organizacional y convivencia escolar

3.6.5. 1. El Gerente como Líder

El Gerente Educativo, debe ser un líder. Es líder formal por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. Pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tenga bajo su responsabilidad.

El Gerente Educativo como líder de una institución no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Un gerente en una organización educativa es el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales. Uno de los aspectos que se ha considerado relevante estudiar, lo constituye sin duda alguna el tipo de liderazgo puesto en práctica para que la Gerencia Educativa sea efectiva.

Se define al líder como: “La persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupos” (Peña, 1990, pág. 150)

El liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor ético y moral dentro de la institución y fuera de ella. Debe ser eficaz y eficiente en la forma de conducir a su grupo y su labor debe ser reconocida por los demás.

Otras señalan que “el liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales” (Koontz, O’Donel y otros 1985, p. 467).

El líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por el grupo humano a su cargo para lograr las metas establecidas en la organización.

De igual manera se entiende por “**liderazgo gerencial** el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (Stoner, 1996, pág. 514)

Un buen líder debe buscar la manera de llegar a sus compañeros, no siendo autoritario, ni déspota, según su actitud sus compañeros aceptarán órdenes y sugerencias, el líder necesita tener con quién compartir, en quien confiar, en quién delegar funciones, de no ser así se debe hacer un análisis interior y ver en qué se está fallando y tomar los correctivos necesarios para que su liderazgo realmente funcione.

El líder debe ser una persona con una buena imagen, en donde sus compañeros se sientan apoyados y respaldados, los buenos ejemplos se aprenden de las personas que se admiran y se respetan.

(Pérez 1996 pág. 9), señala:

“El liderazgo es el proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores”.

El líder debe estar consciente que sus actos no están dirigidos a una persona en especial o para sí mismo, sino a una institución por ello debe interiorizar en todo momento las metas organizacionales, incorporándolas como parte del sistema de valores del individuo y del grupo.

Los líderes no nacen sino se hacen, se hacen día a día, con el esfuerzo diario, la preparación constante porque un líder debe estar actualizado, dominar ciertas áreas ya sean legales o sociales, tener una relación armoniosa con los miembros de su organización y con los demás seres. Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimientos, y pericia producto del arduo trabajo. Es así como el líder sugerirá que todos los actos vayan en beneficio de la organización a la que pertenecen.

El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional.

El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

Los líderes son considerados eficaces y establecen un recorrido claro que permite a sus seguidores alcanzar sus metas laborales y les facilita el camino eliminando obstáculos y trampas. En esta teoría la conducta del líder será fuente de motivación en la medida que logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y ofrezca preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se seguirán para un rendimiento eficaz.

3.6.5. 2. Categorías del liderazgo.

Se puede decir que el liderazgo se divide en tres categorías: Autocrático o coercitivo, Laissez-Faire o permisivo y el democrático, sin embargo en los últimos años se habla con insistencia del liderazgo situacional.

3.6.5. 2. 1. En relación al **Liderazgo Democrático**.- Brito citado en Ascanio (1995), expresa que este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

3.6.5.2.2. Por su parte (Liendo, 1995), en lo que **al liderazgo autocrático** respecta, señala que este tipo de liderazgo es donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos; esta clase de autoridad no existe en las pautas del liderazgo democrático. El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados; en uno u otro caso se está dentro de una situación de autonomía.

El líder autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

3.6.5.2.3. El **liderazgo Laissez – faire**, sostiene que el estilo está caracterizado esencialmente por el “dejar pasar, dejar hacer” en el contexto de la organización. El Gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona.

Los Gerentes Educativos en un momento y en una situación dada, afloran alguna característica de alguno de los tres tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un gerente dentro de un tipo puro de liderazgo. Sin embargo poseen ciertas inclinaciones que permiten su ubicación o tendencia.

En la época actual, donde el objetivo del gerente es mejorar las relaciones humanas, la productividad de la organización educativa, el liderazgo situacional ha pasado a ocupar un sitio importante, no todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo son idénticas, ni tienen la misma naturaleza; en consecuencia los gerentes deben conocer en primer lugar la situación y luego tomar decisiones o actuar de acuerdo a una realidad que haga más efectivo el desempeño de sus subordinados, en este caso los docentes.

En relación a los estilos de liderazgos (Soto, 1993 pág.127).), sostiene que: Aunque existe una amplia gama de posibles comportamientos del líder, éstos pueden visualizarse en términos polarizados. El líder decide qué hacer e instruye a los seguidores cómo hacerlo (liderazgo no participativo), o el líder propicia que los seguidores operen libremente, dentro de los límites establecidos por los factores sobre los cuales no se tiene control directo (liderazgo participativo).

Un líder efectivo será aquel que sea lo suficientemente flexible y capaz de adoptar el estilo más adecuado de acuerdo a la circunstancia particular. En suma, un líder cuyo comportamiento sea guiado por la palabra “depende”.

En este sentido, (Soto 1993, pág.128), considera que “los estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad y, por lo tanto, relativamente inflexibles” Otros, por el contrario, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones.

3.6.5. 3. Gestión escolar:

Ser directivo hoy día de una escuela y hacer gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando la teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos (Pozner, P. “2007.)

La discusión sobre la calidad de la educación ha estado relacionada con las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión escolar. Las reformas educativas promovieron un cambio lo cual implicó para los directivos nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada. Implicaba responder, exigencias externas como a requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia, y ello requería de los directivos conocimientos y preparación.

La gestión educativa se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sostiene la autonomía institucional y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre. Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas; fomenta el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad educativa.

Entre las competencias del directivo están integrar el pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de TIC, la reflexión y la investigación.

3.6.5. 4. Gestión pedagógica

La educación actual exige y demanda de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos, estas exigencias en el sentido de la educación, consideran que para tal dinámica de calidad es necesario una excelente gestión pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el pre-escolar hasta las universidades,

también el conocimiento especializado en el desarrollo de una ciudad con calidad humana, competente, en relación a la cultura, la tecnología, la ciencia y la ética.

La educación debe ser representada a la luz de los avances de la sociedad de hoy, con un maestro involucrado no solo como el que imparte una materia de un saber, sino también como garante de obligaciones con respecto a la calidad de los procesos pedagógicos, de gestión educativa y pedagógica. Desarrollando acciones para mejorar la calidad, tales como: capacitación, evaluación permanente de profesores, estudiantes, y planteles educativos.

El maestro desde su gestión pedagógica debe buscar la forma de que este ejercicio sea significativo y trascendente en el aula, en donde sea capaz de establecer espacios de empatía con sus alumnos y de ser competente tanto a nivel profesional como pedagógico, incluyendo lo disciplinar y lo didáctico. (Lara Sierra, Joaquín 2005)

3.6.5. 5. Clima y Convivencia Escolar

El clima y la convivencia escolar es determinante de los procesos que se llevan a cabo al interior de las instituciones educativas y son fundamentales en el aprendizaje de todos los estudiantes. Pues permite el desarrollo de la gestión, de la innovación, el cambio y se encuentra estrechamente ligada a los valores culturales.

Los protagonistas de la educación comparten escenarios y actividades, todos los días y por largos períodos de tiempo por lo mismo deben intentar compartir un sistema de convenciones y normas en orden a que la vida sea conjunta y mucho mejor posible, o, al menos no genere conflictos violentos". (Ortega y Martin, 2004).

Pueden desarrollar formas democráticas, de mejorar la cooperación, las emociones, las actitudes, valores y cómo instaurar el diálogo desde la perspectiva de la resolución del conflicto. Gran desafío para las escuelas es potenciar este ámbito en sus comunidades en torno a un marco ético y social; que las transforme en una contribución y mejora de gran parte de las iniciativas y fenómenos que pueden aflorar de las redes sociales propias de una organización (Merchán, 2005).

Se entiende de igual forma, que el clima y convivencia influye y debe ser capaz de responder a las expectativas, no tan solo de sus miembros; sino de toda su comunidad.

La convivencia escolar es un proceso de interrelación, interacción entre los diferentes miembros de un establecimiento educativo, e incluye las formas de interacción de los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros.

La importancia que tiene un clima agradable de trabajo en el desarrollo de una cultura escolar y el afianzamiento de los valores institucionales, comunitarios, sociales y nacionales; es fundamental para un correcto proceso de enseñanza – aprendizaje en la institución educativa. (Ortega, Rosario, 2004).

La convivencia es fruto de las interrelaciones de todos los miembros de la comunidad escolar, independiente del rol que desempeñen, la convivencia no es responsabilidad de uno u otro actor, sino de todos los miembros de la comunidad educativa, sin excepción.

La forma de convivencia variará de una comunidad educativa a otra, de acuerdo a las características particulares de sus miembros y de las interrelaciones que entre ellos se establecen.

3.6.5. 6. Perfil del directivo

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad educativa, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la institución con su comunidad y entorno.

3.6.5. 6.1. El perfil de competencias que debe poseer el director:

- El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y

compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Álvarez y Santos, 1996);

- El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto.
- La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993).

3.6.5. 6.2. Sus principales funciones en la dirección de la escuela son:

- Representarla ante las instancias del Ministerio de Educación y Cultura , demás instituciones y entes de carácter educativo;
- Dirigir y coordinar sus actividades;
- Dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa;
- Organizar y administrar el personal y recursos asignados;
- Asesorar a los docentes en la adaptación del currículo y las prácticas pedagógicas;
- Impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y
- Atender y orientar al alumnado y representantes.

3.6.5. 6.3. Competencias:

Capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la institución educativa con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante, para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno.

4. METODOLOGÍA

4.1. Participantes

La investigación se realizó en el colegio “Técnico Cumbe”, de la parroquia Cumbe, cantón Cuenca, provincia del Azuay, es una institución educativa de sostenimiento fiscal, mixto, con jornada de trabajo matutina.

Tabla N 01

Población a investigarse en el Colegio Técnico “Cumbe”

POBLACIÓN A INVESTIGARSE	N° TOTAL
Para el desempeño profesional docente:	
Director o Rector	1
Subdirector o Vicerrector	1
Inspector General	1
Docentes del 8 ^o , 9 ^o y 10 ^o Año de Educación Básica	12
Docentes del 1 ^o , 2 ^o y 3 ^o Año de Bachillerato	15
Estudiantes del 8 ^o Año de Educación Básica	93
Estudiantes del 9 ^o Año de Educación Básica	78
Estudiantes del 10 ^o Año de Educación Básica	72
Estudiantes del 1 ^o Año de Bachillerato	76
Estudiantes del 2 ^o Año de Bachillerato	70
Estudiantes del 3 ^o Año de Bachillerato	65
Padres de Familia	263
Para el desempeño profesional directivo:	
Rector	1
Vicerrector	1
Inspector General	1
Consejo Directivo	4
Consejo Estudiantil	4
Comité Central de Padres de Familia	10
Supervisor Escolar	1

Fuente: Datos recopilados en Inspección General

Elaborado por: Mariana Chica

4.2. Muestra de investigación:

Para el trabajo con los docentes se procedió a realizar las encuestas a toda la población por tratarse de un número pequeño de 27 maestros.

Al tratarse de una población grande, en lo referente a los estudiantes 568 y 400 padres de familia, se procedió a realizar un muestreo con el fin de obtener la información deseada.

En lo que se refiere a las estudiantes se realizó un muestreo aleatorio, en este caso de preferencia se trabajó con muestras de estudiantes de octavo, noveno, décimo, primero, segundo y tercero de bachillerato.

El trabajo con los padres de familia se realizó de manera aleatoria, al igual con muestras de cada uno de los años de básica del colegio "Técnico Cumbe"

Con los directivos, trabajamos con la totalidad de la población, por lo que al tratarse de un número manejable de miembros es mejor recaudar toda la información posible.

TABLA N° 2
POBLACIÓN Y MUESTRA QUE PARTICIPÓ EN LA INVESTIGACIÓN

N°.	PERSONAS INVESTIGADAS	POBLACIÓN	MUESTRA
	Docentes evaluados	27	27
2	Docentes evaluadores	27	27
3	Estudiantes de 8vo, 9no y 10mo.	310	243
4	Estudiantes del 1ro., 2do. y 3ro. De Bachillerato	258	211
5	Padres de familia y/o representantes	400	263
6	Auto evaluación Rector	1	1
7	Consejo Directivo	4	4
8	Consejo Estudiantil	4	4
9	Comité Central de Padres de Familia	10	10
10	Supervisor escolar	1	1
11	Observación de la clase	27	27
12	Total	1069	818

Fuente: Datos recopilados en Inspección General

Elaborado por: Mariana Chica

Se trabajó con el 100% de la población de: Rector, docentes, Consejo Directivo, Consejo Estudiantil, Comité Central de Padres de Familia y Supervisor.

Participará también como evaluadora la señora Supervisora de Educación.

Octavos de básica

$$Z^2 \times p \times q \times N$$

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(0.05)^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$1.96^2 \cdot (0.50) (0.50) (122)$$

$$n = \frac{117.1688}{(0.05)^2 (122-1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{117.1688}{1.2629}$$

$$n = 92.77757542$$

Novenos de básica

$$Z^2 \times p \times q \times N$$

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(0.05)^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$1.96^2 \cdot (0.50) (0.50) (99)$$

$$n = \frac{95,0796}{(0.05)^2 (99-1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{95,0796}{1,2054}$$

$$n = 78,878$$

Décimos de básica

$$Z^2 \times p \times q \times N$$

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(0.05)^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$1.96^2 \cdot (0.50) (0.50) (89)$$

$$n = \frac{85,4756}{(0.05)^2 (89-1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{85,4756}{1,1804}$$

$$N = 72,41240$$

Primero de bachillerato

$$Z^2 \times p \times q \times N$$

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(0.05)^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$1.96^2 \cdot (0.50) (0.50) (95)$$

$$n = \frac{91,238}{(0.05)^2 (95-1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{91,238}{76,324} = 1,1954$$

$$n = 76,324$$

Segundos de bachillerato

$$Z^2 \times p \times q \times N$$

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(0.05)^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$1.96^2 \cdot (0.50) (0.50) (85)$$

$$n = \frac{81,634}{(0.05)^2 (85-1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{81,634}{69,7488}$$

$$n = \frac{81,634}{1,1704}$$

$$n = 69,7488$$

Terceros de bachillerato

$$Z^2 \times p \times q \times N$$

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(0.05)^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$1.96^2 \cdot (0.50) (0.50) (78)$$

$$n = \frac{74912}{(0.05)^2 (78-1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{74912}{64,976}$$

$$n = \frac{74912}{1,1529}$$

$$n = 64,976$$

TOTAL 454 ESTUDIANTES

<p>Padres de familia del básico</p> $Z^2 \times p \times q \times N$ $n = \frac{Z^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}{1.96^2 \cdot (0.50) (0.50) (220)}$ $n = \frac{(0.05)^2 (220-1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}{211,288}$ $n = \frac{\quad}{1,5079} = 140,12$ <p>n = 140,12</p>
--

<p>Padres de familia del bachillerato</p> $Z^2 \times p \times q \times N$ $n = \frac{Z^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}{1.96^2 \cdot (0.50) (0.50) (180)}$ $n = \frac{(0.05)^2 (180-1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}{172,872}$ $n = \frac{\quad}{1.4079} = 122,78$ <p>n = 122,78</p>
--

TOTAL 263 PADRES DE FAMILIA

4.3 Técnicas e instrumentos de investigación:

El propósito de esta investigación es evaluar el desempeño directivo y docente del Colegio "Técnico Cumbe", para lo cual se requirió del empleo de técnicas de investigación.

4.3.1. Técnicas

4.3.1.1 La Encuesta es una de las técnicas de investigación social que me permitió recaudar información en base a declaraciones escritas de una muestra de la población, se basó en aspectos objetivos que tenían que ver con el desempeño docente o directivo.

4.3.1.2 La Observación.-Es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas.

-Sirvió a un objetivo ya formulado de investigación.

-Fue planificada sistemáticamente.

-Está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad. La observación se realizó en forma directa sin intermediarios que pudieron distorsionar la realidad estudiada.

En la presente investigación, se llevó a cabo la observación de una clase impartida por los docentes del colegio Técnico Cumbe.

4.3.2. Instrumentos

4.3.2.1. Cuestionario para la encuesta

La Universidad Técnica Particular de Loja nos proporcionó el esquema de encuesta a ser aplicado dentro de la Institución, con lo que se puede acceder a una mejor información sobre el tema a investigar.

Para la evaluación del desempeño profesional docente se implementó la técnica de la encuesta, para la que se utilizó como instrumento 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 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 realizó la correspondiente encuesta, empleado como instrumento los siguientes cuestionarios:

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

Se procedió aplicar la encuesta que permitió recoger la información de manera estructurada, mediante el empleo de cuestionarios que fueron destinados a cada uno de los encuestados (padres de familia, directivos, estudiantes, docentes,) en diferentes fechas con lo cual se pudo recaudar la información de manera más rápida y organizada, para luego ser procesada e interpretada estadísticamente.

4.3.2.2. Para realizar la observación de la clase

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

4.4. Diseño y Procedimiento

La investigación socioeducativa que se realizó en el colegio “Técnico Cumbe” está basada en el paradigma del análisis crítico.

El estudio investigativo, partió de una revisión bibliográfica, sobre todo dentro del campo educativo, de la aplicación de una metodología descriptiva-analítica que permitió tener una mejor noción de la realidad institucional, los datos recolectados

brindaron información confiable , asumiendo una postura más objetiva, mediante la aplicación de encuestas a directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia, que permitieron realizar un análisis cuantitativo, en base al empleo de cuadros estadísticos, que permitieron organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación como fueron las encuestas y cuestionarios facilitando la comprensión de los resultados obtenidos, los mismos que ayudaron a confirmar el cumplimiento de los objetivos planteados y sobre todo si la institución educativa está brindando las bases necesarias a sus estudiantes para mejorar la calidad educativa.

Debiéndose poner mucha atención al proceso de observación directa, que condujo a la realización de un análisis cualitativo del desempeño del docente dentro del aula de clases , ya que si hablamos de mejoramiento de la calidad educativa, este debe ser desarrollado en un ambiente activo, participativo, con estrategias variadas de enseñanza – aprendizaje.

La metodología de trabajo que se desarrolló con los datos cuantitativos para una mejor comprensión del problema de investigación, siendo una investigación totalmente participativa ya que consiste en un conjunto de técnicas basadas en el proceso de las interrelaciones entre los diferentes miembros que forman parte del Colegio Técnico Cumbe.

Para el procesamiento de la información una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió con la organización, análisis e interpretación de la información (datos, encuestas, guías de observación).

Luego se procedió a organizar la información recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas, tomándose como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado, para el análisis y discusión de los resultados correspondientes.

Los resultados obtenidos se caracterizan por su objetividad y precisión, susceptibles a ser verificados, pues son basados en hechos y no en suposiciones, se ha trabajado con un grupo humano que nos ha permitido realizar con éxito esta investigación, luego del análisis hemos llegado a algunas conclusiones que nos permiten desarrollar proyectos en beneficio del proceso educativo que se despliega dentro de la institución.

El colegio “Técnico Cumbe”, cuenta con una infraestructura adecuada a las necesidades actuales y con personal docente preparado y capacitado para el cumplimiento de sus obligaciones pedagógicas, lo que permite cumplir con el propósito educativo institucional, de mejorar la calidad educativa de sus estudiantes. Sin embargo, se puede notar que existen muchos aspectos que necesitan ser mejorados dentro de la institución, el ser docente no solo significa saber dar una clase magistral, sino fomentar en los estudiantes su deseo de superación, para lo cual es indispensable contar con el apoyo incondicional de directivos, docentes, padres de familia y la comunidad en la cual se desenvuelve la Institución Educativa, siendo básico un buen liderazgo directivo y el trabajo ético y moral de todos los miembros de la institución, lo que va a llevar a la consecución de los objetivos planteados tanto institucionales como personales.

Una vez determinado el tema del trabajo investigativo, se debe establecer la metodología a seguir, lo que permitirá definir los instrumentos a emplear para la recogida de datos.

Para la realización de este trabajo, el tema y los instrumentos a ser aplicados fueron definidos y elaborados por la Universidad Técnica Particular de Loja, para luego ser aplicados en las diferentes Instituciones Educativas, actividad que facilitó nuestro trabajo, el mismo que consistió en revisar toda la bibliografía posible con el fin de obtener la información adecuada para esta investigación, de igual manera se solicitó autorización al rector de la Institución Educativa, para poder realizar el estudio, y por lo tanto, la aplicación de las encuestas, contándose con toda la población del personal directivo y docente, y un muestreo aleatorio, de estudiantes y padres de familia, con el fin que los datos obtenidos proporcionen resultados lo más veraces posibles.

Durante el proceso de aplicación de cuestionarios y encuestas, se contó con el apoyo incondicional de las autoridades y miembros de la comunidad educativa, quienes accedieron a formar parte de este proyecto, al mismo que no se lo puede considerar como un requisito de acreditación, sino como un medio para mejorar la calidad de educación brindada por parte de la Institución, ya que al hablar de calidad docente, es tarea de los miembros de la comunidad educativa fomentar el crecimiento integral del ser humano, lo cual se consigue con el involucramiento de todos, bajo un liderazgo de servicio y unión de los directivos, los mismos que tienen la noble tarea de guiar el proceso educativo en pos de un futuro mejor.

4.5. Comprobación de los supuestos:

Luego de realizada la investigación se comprobó que el desempeño profesional y directivo es eficiente en función de los estándares de calidad.

5.- RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

5.1 Resultados.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE EN EL COLEGIO “TÉCNICO CUMBE” DE LA PARROQUIA CUMBE, CANTÓN CUENCA, PROVINCIA AZUAY DURANTE EL AÑO 2011 – 2012.

5.1.1. Resultado de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional docente aplicadas a docente, director, inspector general, estudiantes, padres de familia y la observación de la clase impartida por los docentes.

AUTOEVALUACIÓN DE DOCENTES

TABLA 04

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	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	0,308	2,369	27	2,677	0,099
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0	0	0,102	0,693	1,648	27	2,443	0,090
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0	0	0,204	0,154	2,163	27	2,521	0,093
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0,539	2,06	27	2,599	0,096
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0	0,052	0	0,308	2,163	27	2,523	0,093
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0	0	0	1,155	1,236	27	2,391	0,089
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes	0	0,026	0,204	1,232	0,618	27	2,08	0,077
TOTAL	---	---	---	---	---	---	17,234	0,638

0,638

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por, Mariana Chica

La dimensión Sociabilidad Pedagógica se entiende como una cualidad del docente para manifestarse dentro del ámbito laboral, el docente es un buen conocedor del ser humano y por lo tanto puede cultivar las virtudes sociales en sus estudiantes.

Luego del análisis de esta dimensión se observa que el 3,7% de docentes rara vez se preocupan por la ausencia o falta de los estudiantes esto significa que para algunos docentes la vinculación con la familia de los estudiantes no es trascendente, o simplemente no les interesa, Pero también podemos observar que una gran mayoría de docentes llaman la atención de sus estudiantes con firmeza, pero con respeto y propician la no discriminación entre compañeros.

TABLA 05

2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (4.23 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN 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	0,051	1,386	0,824	27	2,261	0,084
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0,051	1,54	0,618	27	2,209	0,082
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.	0	0	0,051	0,924	1,442	27	2,417	0,090
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0	0	0,153	1,001	1,133	27	2,287	0,085
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0	0	0,051	0,539	1,957	27	2,547	0,094
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0	0	0	0,539	1,957	27	2,496	0,092
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0	0	0,102	0,616	1,751	27	2,469	0,091
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	0	0,051	0,539	1,957	27	2,547	0,094
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes.					2,781	27	2,781	0,103
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0	0	0,408	0,539	1,236	27	2,183	0,081
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0	0,026	0,255	0,693	1,236	27	2,21	0,082

2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0	0,052	0,255	0,308	1,648	27	2,263	0,084
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0	0	0,051	1,155	1,133	27	2,339	0,087
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0	0,026	0,306	0,616	1,236	27	2,184	0,081
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	0,462	2,163	27	2,625	0,097
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.	0	0,026	0	0,231	0,309	27	0,566	0,021
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0	0	0,357	0,462	1,442	27	2,261	0,084
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0,026	0,153	0,462	1,751	27	2,392	0,089
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	1,232	11*0,103	27	1,232	0,046
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0	0	0,204	1,078	0,927	27	2,209	0,082
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0	0,026	0,102	1,001	11*0,103	27	1,129	0,042
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0	0,104	0,102	1,155	0,618	27	1,979	0,073
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0	0	0	1,078	1,339	27	2,417	0,090
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:						27		0,000
2.24.1. Analizar	0	0	0,051	0,616	1,854	27	2,521	0,093
2.24.2. Sintetizar	0	0	0,153	1,155	0,927	27	2,235	0,083
2.24.3 Reflexionar.	0	0	0,051	0,693	1,751	27	2,495	0,092
2.24.4. Observar.	0	0,026	0	0,539	1,957	27	2,522	0,093
2.24.5. Descubrir.	0	0,026	0,204	0,847	1,133	27	2,21	0,082
2.24.6 Exponer en grupo.	0	0	0,357	0,539	1,339	27	2,235	0,083

2.24.7. Argumentar.	0	0	0,51	0,693	0,824	27	2,027	0,075
2.24.8. Conceptualizar.	0	0	0	1,155	1,236	27	2,391	0,089
2.24.9 Redactar con claridad.	0	0	0,102	0,616	1,751	27	2,469	0,091
2.24.10. Escribir correctamente.	0	0	0,153	0,693	1,545	27	2,391	0,089
2.24.11. Leer comprensivamente.	0	0	0,051	1,001	1,339	27	2,391	0,089
2.24.12. Escuchar.	0	0	0	0,308	2,369	27	2,677	0,099
2.24.13. Respetar.	0	0	0	0,308	2,369	27	2,677	0,099
2.24.14. Consensuar.	0	0	0	1,309	1,03	27	2,339	0,087
2.24.15. Socializar.	0	0	0,153	0,693	1,545	27	2,391	0,089
2.24.16. Concluir.	0	0	0	1,232	1,133	27	2,365	0,088
2.24.17. Generalizar.	0	0,026	0,255	0,847	1,03	27	2,158	0,080
2.24.18. Preservar.	0	0,026	0,153	1,078	0,927	27	2,184	0,081
TOTAL	---	---	---	---	---	---	92,681	3,433

3,433

Fuente: Encuesta a Docente
Elaborado por, Mariana Chica

Las Habilidades Pedagógicas y Didácticas son capacidades y disposiciones de los docentes para realizar una actividad o tarea, el maestro utiliza diversas estrategias para alcanzar el éxito educativo.

En el colegio Técnico Cumbe el 22,2% de docentes incorporan las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases, esto significa que se está trabajando en función de los contenidos y no en función de los estudiantes, no se busca la manera de incentivar un aprendizaje activo y participativo. Vemos que un 100% de docentes siempre permiten que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes.

TABLA 06

3. DESARROLLO EMOCIONAL (1.13 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Disfruto al dictar mis clases.	0	0	0	0,385	2,266	27	2,651	0,098
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0	0	0	1,54	0,721	27	2,261	0,084
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0	0	0	0,385	2,266	27	2,651	0,098
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0	0	0,102	1,078	1,133	27	2,313	0,086
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0	0	0,153	0,616	1,648	27	2,417	0,090
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0	0,156	0,204	0,924	0,515	27	1,799	0,067
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario.		0	0	0	0	27	0	0,000
	0	0,052	0,306	0,847	0,824	27	2,029	0,075
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0	0,026	0,102	1,386	0,618	27	2,132	0,079
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	0	0	0,306	0,693	1,236	27	2,235	0,083
3.10. Me preocupa porque mi apariencia personal sea la mejor.	0	0	0,051	0,462	2,06	27	2,573	0,095
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0	0	0,051	0,308	2,266	27	2,625	0,097
TOTAL	---	---	---	---	---	---	25,686	0,951

Fuente: Encuesta a Docente
Elaborado por, Mariana Chica

El Desarrollo emocional se puede definir como la rama del conocimiento que se ocupa de la naturaleza y la regulación de los cambios estructurales, funcionales y conductuales significativos que se manifiestan en las personas durante su crecimiento y maduración.

.El análisis de esta dimensión nos da a conocer que un 22,2% de maestros rara vez se sienten estimulados por sus superiores, esto significa que para los maestros es importante ser estimulados en su diaria labor y sentirse motivados a alcanzar una educación de calidad y calidez. También se puede observar que un 81,4% de maestros demuestran seguridad en las decisiones que toman dentro de su tarea educativa.

TABLA 07

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES (1.03 PTOS.)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DOCENTES	TOTAL	PROMEDIO
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0,052	0,102	1,155	0,824	27	2,133	0,079
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiende en forma personal.	0	0,078	0,357	0,847	0,618	27	1,9	0,070
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0	0,052	0,255	0,924	0,824	27	2,055	0,076
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0	0,052	0,255	0,77	1,03	27	2,107	0,078
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0	0,078	0,408	0,693	0,721	27	1,9	0,070
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.	0	0,182	0,255	0,924	0,309	27	1,67	0,062
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0	0,078	0,408	0,462	1,03	27	1,978	0,073
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0,052	0,204	0,847	1,03	27	2,133	0,079

4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos.						27		0,000
	0	0,052	0,204	1,001	0,824	27	2,081	0,077
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del estudiante.						27		0,000
	0	0	0,153	1,309	0,721	27	2,183	0,081
TOTAL	---	---	---	---	---		20,14	0,746

0,746

Fuente: Encuesta a Docente
Elaborado por, Mariana Chica

La dimensión atención a estudiantes con necesidades especiales requiere de una especial atención en el desarrollo del proceso educativo pues en cada grupo se encuentra estudiantes con diferentes características cognitivas o educativas que muchas veces no se toman en consideración.

En esta dimensión vemos que existe un 25,9% de docentes que rara vez proponen tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes. Según estos resultados vemos que los docentes no están atendiendo satisfactoriamente a los estudiantes con necesidades especiales. Además vemos que un 55,5% de docentes casi siempre pueden detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes, esto es positivo porque de esta manera ya pueden atender específicamente a ese estudiante y a esa necesidad.

TABLA 08

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.03 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DOCENTES	TOTAL	PROMEDIO
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0	0	0	0,616	1,957	27	2,573	0,095

5.2. Respeto y cumpla las normas académicas e institucionales.	0	0	0	0,231	2,472	27	2,703	0,100
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0	0	0	0,308	2,369	27	2,677	0,099
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0,102	0,154	2,369	27	2,625	0,097
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0,051	0,154	2,472	27	2,677	0,099
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0	0	0	0,539	2,06	27	2,599	0,096
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0	0	0	0,616	1,957	27	2,573	0,095
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0,539	2,06	27	2,599	0,096
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.	0	0	0	0,077	2,678	27	2,755	0,102
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	0	0,104	0,051	0	2,266	27	2,421	0,090
TOTAL	---	---	---	---	---	27	26,202	0,970

Fuente: Encuesta a Docente
Elaborado por, Mariana Chica

La aplicación de normas y reglamentos está relacionado con el conocimiento y aplicación de leyes como la LOEI, reglamento interno, Código de Convivencia para el buen funcionamiento de la institución.

En esta dimensión observamos que un 7,4% de docentes algunas veces entregan el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades y casi la mayoría de docentes llegan puntualmente a todas sus clases, aspecto muy positivo para que los estudiantes también sean puntuales.

TABLA 09

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD (0.93)						DOCENTES	TOTAL	PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	0	0,078	0,153	0,616	1,339	27	2,186	0,081
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0,078	0,306	0,462	1,236	27	2,082	0,077
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0	0	0,306	0,693	1,236	27	2,235	0,083
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0	0	0,153	1,078	1,03	27	2,261	0,084
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0,026	0,153	1,078	0,927	27	2,184	0,081
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.	0	0	0,051	0,693	1,751	27	2,495	0,092
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0	0	0,153	0,231	2,163	27	2,547	0,094
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0,078	0	0,231	2,163	27	2,472	0,092
6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0	0,078	0	0,462	1,854	27	2,394	0,089
TOTAL	---	---	---	---	---		20,856	0,772

0,772

Fuente: Encuesta a Docente
Elaborado por, Mariana Chica

Las relaciones con la comunidad como estrategia pedagógica son muy útiles en varios sentidos ya que la institución puede ser capaz de actuar como agente de cambio en la comunidad.

En esta dimensión observamos que un 11,1% de docentes rara vez, participan decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad, como vemos es un porcentaje bajo de docentes que no se involucran mucho con la comunidad educativa. Pero también se observa que un 77,7% de docentes están abiertos al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad la mayoría de docentes se

relacionan positivamente con todos los actores del que hacer educativo, siendo esto un factor muy importante para alcanzar los objetivos educativos planteados.

TABLA 10

7. CLIMA DE TRABAJO	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0	0	0,102	0,77	1,545	27	2,417	0,090
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0	0	0	1,078	1,339	27	2,417	0,090
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0	0,026	0	0,77	1,648	27	2,444	0,091
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0	0	0,102	0,924	1,339	27	2,365	0,088
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0,102	0,154	2,369	27	2,625	0,097
7.6. Cumpro los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0	0	0	0,847	1,648	27	2,495	0,092
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.	0	0,052	0,204	0,616	1,339	27	2,211	0,082
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0	0	0	0,385	2,266	27	2,651	0,098
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.	0	0	0,153	0,616	1,648	27	2,417	0,090
TOTAL	---	---	---	---	---	---	22,042	0,816
PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS								8,327

0,816

Fuente: Encuesta a Docente

Elaborado por, Mariana Chica

El clima de trabajo, la interrelación entre docentes, estudiantes no se limita a una simple relación entre personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa.

En cuanto al clima de trabajo es notorio ver que un 3,7% de docentes rara vez se identifican de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto. Así mismo notamos que un 81,45 de docentes están dispuestos a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las suyas, lo que se considera que es positivo para obtener un buen clima de trabajo y desempeñarse de una manera eficaz en su institución educativa.

COEVALUACIÓN DE DOCENTES (POR PARTE DE COORDINADORES DE ÁREA)

TABLA 11

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0,096	0	1,445	8,085	27	9,626	0,357
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.	0	0,192	0,576	1,445	6,545	27	8,758	0,324
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0	1,445	8,47	27	9,915	0,367
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0,096	1,536	3,757	1,925	27	7,314	0,271

1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.	0	0,096	0,768	2,89	4,62	27	8,374	0,310
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0,192	0,578	9,24	27	10,01	0,371
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0	0,096	0	5,202	3,08	27	8,378	0,310
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.	0	0,096	1,92	4,046	0,77	27	6,832	0,253
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0,96	1,728	2,023	0,385	27	5,096	0,189
TOTAL	---	---	---	---	---	27	74,303	2,752

2,752

Fuente: Encuesta a Coordinadores de área

Elaborado por, Mariana Chica

Las habilidades pedagógicas son el componente del contenido que caracteriza las acciones que el estudiante realiza en el proceso enseñanza – aprendizaje y para que ello suceda los estudiantes deben alcanzar un nivel consciente de dominio del conocimiento.

Sobre la coevaluación, en la dimensión desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas se nota claramente que un 37,03% de maestros rara vez elaboran adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales, este resultado es alarmante porque los maestros no están cumpliendo con la ley, demostrando que a ellos les interesa únicamente terminar con su programación anual dejando de lado a lo verdaderamente importante del proceso educativo: los estudiantes. Así también podemos observar que un 88,8% de docentes siempre utilizan bibliografía actualizada.

TABLA 12

2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DOCENTES	TOTAL	PROMEDIO
El docente:								
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0	2,89	6,545	27	9,435	0,349

2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	1,156	8,855	27	10,011	0,371
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0	0	0	1,156	8,855	27	10,011	0,371
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0	0	0	1,445	8,47	27	9,915	0,367
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia,	0	0,192	1,536	2,601	3,08	27	7,409	0,274
TOTAL	---	---	---	---	---	---	46,781	1,733

1,733

Fuente: Encuesta a Coordinadores de área
Elaborado por, Mariana Chica

El cumplimiento de normas y reglamentos hace referencia también a la práctica de libertad pues promueve un clima democrático en el aula, favorece el intercambio y el diálogo entre docentes y educandos, al tratar de manera abierta ideas, pensamientos, soluciones mediante el ejercicio de la libertad de expresión.

En esta dimensión vemos que un 7,4% de docentes rara vez programan actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes, faltando interés por la integración de los miembros de la comunidad educativa. Un 85,1% de docentes siempre entregan el plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades y en los tiempos previstos, como debe de ser.

TABLA 13

3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DOCENTES	TOTAL	PROMEDIO
El docente:								
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.	0	0,096	0,192	5,491	2,31	27	8,089	0,300

3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	0	0	0	4,624	4,235	27	8,859	0,328
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.	0	0	1,344	2,89	3,85	27	8,084	0,299
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.	0	0	0	0,867	9,24	27	10,107	0,374
TOTAL	---	---	---	---	---	27	35,139	1,301

1,301

Fuente: Encuesta a Coordinadores de área
Elaborado por, Mariana Chica

En la dimensión disposición al cambio, la educación representa un sistema orgánico que promueve la formación del hombre con la finalidad de analizar, comprender y transformar el entorno que lo rodea. Por consiguiente, el proceso educativo tiene la misión de formar ciudadanos creativos y participativos, conscientes de los procesos de transformación social y tecnológica del contexto, con una perspectiva holista con la intención de encauzar acciones que propendan a lograr, una efectiva interacción y adaptabilidad social.

En este cuadro se distingue que un 25,9% de maestros algunas veces colaboran en la consecución de los objetivos y metas del PEI, falta un poco más de involucramiento en la tarea educativa de estos docentes. Un 88,8% de docentes logran identificarse de manera personal con las actividades que realiza, se aprecia que hay docentes que sí están comprometidos y dispuestos a cambiar de actitud por el bien de la comunidad educativa.

TABLA 14

4. DESARROLLO EMOCIONAL	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0	0	0	4,335	4,62	27	8,955	0,332
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0	0	0,192	0,289	9,625	27	10,106	0,374

4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0	0	0,192	0,867	8,855	27	9,914	0,367
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	0	0	0	2,312	7,315	27	9,627	0,357
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0	0	0,192	0,289	9,625	27	10,106	0,374
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0	0	0,768	4,335	3,08	27	8,183	0,303
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0	0	1,344	3,757	2,695	27	7,796	0,289
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0	0	0,192	2,312	6,93	27	9,434	0,349
TOTAL	---	---	---	---	---	27	74,121	2,745
PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS								5,786

2,745

Fuente: Encuesta a Coordinadores de área
Elaborado por, Mariana Chica

El desarrollo emocional o afectivo se refiere al proceso por el cual la persona construye su identidad (su yo), su autoestima, su seguridad y la confianza en sí mismo y en el mundo que lo rodea, a través de las interacciones que establece con sus pares significativos, ubicándose a sí mismo como una persona única y distinta.

Es notorio ver que en esta dimensión un 25,9% de maestros algunas veces se preocupan sinceramente por la falta de un compañero, no están muy pendientes de lo que pueda ocurrir con alguno de ellos, hay falta de compañerismo. Pero observamos también que hay un 92,5% de profesores que se sienten gratificados con la relación afectiva con sus colegas, los docentes debemos ser ejemplo y llevarnos bien entre compañeros para que los estudiantes hagan lo mismo con los suyos.

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR PARTE DEL RECTOR O DIRECTOR

TABLA 15

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	0	0	4,641	1,770	27	6,411	0,237
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0	0	0	5,083	0,885	27	5,968	0,221
1.1. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0	4,641	1,770	27	6,411	0,237
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0	0	0	4,862	1,475	27	6,337	0,235
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0	0	0	2,652	4,425	27	7,077	0,262
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	1,547	5,900	27	7,447	0,276
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	1,547	1,180	27	2,727	0,101
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0	0	0	0	7,965	27	7,965	0,295
TOTAL	---	---	---	---	---	---	50,343	1,865

Fuente: Encuesta a Coordinadores de área
Elaborado por, Mariana Chica

En la sociabilidad pedagógica hay aspectos claves para su desarrollo y relación en la capacidad de comunicación y participación en los cuales los docentes deben trabajar con responsabilidad.

Observamos que un 3,7% de docentes algunas veces se preocupa por la ausencia de un estudiante y llama al padre de familia o representante para averiguar lo que está sucediendo, aún nos falta tomar conciencia de la importancia que tiene la relación con nuestros

estudiantes y en cambio vemos que un 100% de docentes desarrollan en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto y consideración como queremos que nos traten a nosotros.

TABLA 16

2. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
2.1. Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0,296	4,42	1,475	27	6,191	0,229
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.	0	0	0	4,641	1,770	27	6,411	0,237
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0	0	0	1,105	6,490	27	7,595	0,281
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0,148	5,746	0,000	27	5,894	0,218
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	0,296	5,525	0,000	27	5,821	0,216
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	0,592	3,094	2,655	27	6,341	0,235
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0	0	0,592	1,989	4,130	27	6,711	0,249
TOTAL	---	---	---	---	---	---	44,964	1,665

1,665

Fuente: Encuesta a Coordinadores de área
Elaborado por, Mariana Chica

Atención a los estudiantes con necesidades individuales.- los alumnos tienen necesidades educativas propias, por lo que requieren de una atención pedagógica personalizada, realizando un diagnóstico para contar con elementos técnicos, científicos y metodológicos que nos sirvan de base para desarrollar una tarea pedagógica.

En cuanto a esta dimensión observamos que un 14,8% de docentes se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o mediante entrevistas personales para hacer un seguimiento a su estudiante y brindarle ayuda en el caso que así se requiera. Y vemos también que el 81,4% de docentes siempre permiten que se hagan preguntas o presenten inquietudes los estudiantes, creando un ambiente de confianza donde se pueda interactuar entre maestro y estudiante.

TABLA 17

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0	0	7,965	27	7,965	0,295
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0	7,965	27	7,965	0,295
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0	0	7,965	27	7,965	0,295
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	0,221	7,670	27	7,891	0,292
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0	7,965	27	7,965	0,295
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0	0	0	0	7,965	27	7,965	0,295
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	7,965	27	7,965	0,295

3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0	2,21	5,015	27	7,225	0,268
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	0,148	3,536	2,950	27	6,634	0,246
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.						27		0,000
	0	0	0,148	3,315	3,245	27	6,708	0,248
TOTAL	---	---	---	---	---	---	76,248	2,824

2,824

Fuente: Encuesta a Coordinadores de área
Elaborado por, Mariana Chica

En la variable habilidades pedagógicas y didácticas el maestro es un experto en su tratamiento, pues implica transmitir y canalizar los contenidos de acuerdo a los intereses y necesidades del alumno, para que sea capaz de apropiarse del conocimiento y de utilizarlo.

En esta dimensión vemos que un 3,7% de docentes algunas veces utilizan tecnologías de comunicación e información para sus clases lo cual no es muy beneficioso, los maestros deben ir de acuerdo al avance de la ciencia y tecnología y en cambio vemos que un 100% de docentes siempre elabora el plan anual conforme su asignatura, siempre planifica las clases en base al currículo, siempre da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos de la asignatura, siendo todos estos aspectos positivos para un mejor proceso de enseñanza - aprendizaje.

TABLA 18

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0,074	0,148	0,442	1,770	27	2,434	0,090
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0,148	0,296	0,442	1,180	27	2,066	0,077

4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0	0,074	0,148	0,442	1,770	27	2,434	0,090
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0	0,074	0,148	0,221	2,065	27	2,508	0,093
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0	0,074	0,148	0,442	1,770	27	2,434	0,090
TOTAL	---	---	---	---	---	---	11,876	0,440

0,440

Fuente: Encuesta a Coordinadores de área
Elaborado por, Mariana Chica

La aplicación de normas y reglamentos exige un conocimiento de leyes y reglamentos en el campo educativo para ser puesto en práctica, se caracteriza por brindar un alto grado de motivación y compromiso con sus estudiantes.

En la variable aplicación de normas y reglamentos luego del análisis observamos que un 22,2% rara vez les gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos, lo que significa que hay poco involucramiento en la lucha por mejorar la capacidad de convivencia en la institución y en cambio observamos que un 92,5% llega puntualmente a todas las clases siendo un ejemplo para sus estudiantes.

TABLA 19

5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	0	0	0,296	3,094	3,245	27	6,635	0,246
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes	0	0	0	5,083	1,180	27	6,263	0,232
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0,296	3,315	2,950	27	6,561	0,243
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0	4,199	2,360	27	6,559	0,243

TOTAL	---	---	---	---	---	---	26,018	0,964	0,964
PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS								7,757	

Fuente: Encuesta a Coordinadores de área
Elaborado por, Mariana Chica

La relación con la comunidad es una propuesta formativa pues se aprende haciendo y reflexionando sobre lo que se hace. Los procesos de producción, exposición, participación permiten adquirir capacidades que le llevan a la construcción del conocimiento.

Luego de analizada la dimensión relación con la comunidad notamos que un 3,7% de docentes rara vez les gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes, sin embargo también hay un porcentaje de un 77,7% de docentes que casi siempre participa activamente en el desarrollo de la comunidad siendo esto un aspecto que todavía se puede mejorar.

EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES

TABLA 20

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	ESTUDIANTES	TOTAL	PROMEDIO
El docente:								
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.	0	7,353	30,87	47,802	130,34	454	216,365	0,477
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.	0	12,83	19,55	55,512	105,644	454	193,532	0,426
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.	0	6,84	28,47	63,222	122,108	454	220,639	0,486

1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.	0	12,83	19,55	55,512	105,644	454	193,532	0,426
1.5. Ejemplifica los temas tratados.	0	12,83	25,73	51,4	109,760	454	199,71	0,440
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.	0	11,97	26,75	60,652	89,18	454	188,556	0,415
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	11,46	22,98	48,83	63,112	454	146,38	0,322
1.8. Desarrolla en los estudiantes la siguientes habilidades:								
1.8.1. Analizar.	0	10,6	22,64	45,232	123,480	454	201,952	0,445
1.8.2. Sintetizar.	0	8,208	35,33	74,53	68,600	454	186,667	0,411
1.8.3. Reflexionar.	0	6,156	20,58	51,4	130,340	454	208,476	0,459
1.8.4. Observar.	0	8,208	18,87	40,092	154,35	454	221,515	0,488
1.8.5. Descubrir.	0	11,12	20,58	46,26	120,736	454	198,691	0,438
1.8.6. Redactar con claridad.	0	6,84	24,01	46,26	141,316	454	218,426	0,481
1.8.7. Escribir correctamente.	0	5,643	17,15	51,4	152,978	454	227,171	0,500
1.8.8. Leer comprensivamente.	0	5,814	13,03	49,344	153,664	454	221,856	0,489

Fuente: Encuesta a estudiantes
Elaborado por, Mariana Chica

Las habilidades pedagógicas y didácticas.-El proceso educativo no debe ser improvisado, debe seguir un plan didáctico coherente, adecuado y controlado de acuerdo con las necesidades de los estudiantes, su desarrollo cognitivo y socio afectivo.

En la variable habilidades pedagógicas el 6,6% de estudiantes piensan que sus docentes explican las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados y un 49,5% de estudiantes dicen que sus docentes desarrollan las habilidades de observar, faltándonos desarrollar habilidades que son indispensables en el proceso educativo.

TABLA 21

2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	ESTUDIANTES	TOTAL	PROMEDIO
El docente:								
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	0	6,84	18,18	51,4	139,944	454	216,363	0,477
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.	0	7,182	25,73	55,512	143,374	454	231,793	0,511
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.	0	7,182	13,03	66,82	136,514	454	223,55	0,492
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.	0	9,918	25,04	56,54	98,098	454	189,595	0,418
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	0	7,695	26,07	53,456	83,006	454	170,225	0,375
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.	0	8,55	35,33	69,39	72,716	454	185,985	0,410
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1217,511	2,682

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaborado por, Mariana Chica

Habilidades de sociabilidad pedagógica.- las dimensiones básicas de la educación de la sociabilidad son la educación de la afectividad, de la memoria, de la imaginación y de los intereses. Se asocia a cada uno de estos aspectos al desarrollo de unas actitudes o virtudes sociales.

En la variable habilidades de sociabilización pedagógica los estudiantes opinan que un 9.9% de docentes recuerdan a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior y un 29,7% de estudiantes piensan que los docentes casi siempre aprovechan el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes, porcentaje que es muy bajo, pues siendo Cumbe una parroquia rural, los maestros deben aprovechar esa oportunidad y trabajar aprovechando esta gama de recursos que el medio le ofrece.

TABLA 22

3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	ESTUDIANTES	TOTAL	PROMEDIO
El docente:								
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.	0	11,12	15,78	38,55	98,098	454	163,541	0,360
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	0	14,71	25,04	52,428	65,170	454	157,343	0,347
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	0	13,34	30,18	30,84	54,88	454	129,242	0,285
3.4. Envía tareas extras a la casa.	0	9,918	17,49	45,746	134,456	454	207,613	0,457
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	0	13,34	21,61	56,54	61,74	454	153,227	0,338
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.	0	11,8	22,64	38,036	89,18	454	161,653	0,356
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.	0	14,88	26,75	64,764	72,03	454	178,425	0,393
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1151,044	2,535

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaborado por, Mariana Chica

Atención a los estudiantes con necesidades individuales.- como estrategia en este punto para que haya relación con la programación y el ritmo de actividades escolares se debe organizar y secuenciar el currículo y programas con base en bloques, módulos o unidades didácticas flexibles.

Luego de analizada la variable atención a los estudiantes con necesidades individuales vemos que un 12,7% de estudiantes opinan que sus docentes promueven la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase y un 43,1% de estudiantes piensan que sus docentes envían tareas extras a la casa, tomando siempre en consideración el ritmo de aprendizaje del estudiante.

TABLA 23

4. RELACIONES CON LOS ESTUDIANTES	VALORACIÓN					TOTAL ESTUDIANTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	0	5,985	15,44	38,55	185,906	454	245,876	0,542
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	0	6,498	15,44	41,12	163,268	454	226,321	0,499
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	7,695	16,46	34,438	177,674	454	236,271	0,520
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	5,985	12,01	59,11	81,634	454	158,734	0,350
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física	0	6,498	19,89	43,69	142,688	454	212,77	0,469
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	0	3,762	12,35	40,606	176,988	454	233,704	0,515
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1313,676	2,894
PUNTAJE TOTAL/ 24 PUNTOS								14,814

Fuente: Encuesta a estudiantes
Elaborado por, Mariana Chica

La relación con los estudiantes.- la interrelación entre estudiantes, docentes y padres de familia constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción.

En la variable relación con los estudiantes notamos que un 6,1% de estudiantes opinan que sus docentes enseñan a respetar a las personas diferentes y un 57% de estudiantes opinan que sus docentes siempre enseñan a mantener buenas relaciones entre

estudiantes y docentes, siendo un aspecto positivo pues el trabajo conjunto y en un ambiente agradable se refleja en la calidad de convivencia de la institución.

EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA Y/O REPRESENTANTES

TABLA 24
DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	VALORACIÓN					TOTAL P. FAMILIA	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	0	21,11	19,37	56,88	81,771	263	179,127	0,681
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0	33,78	29,47	36,024	80,085	263	179,355	0,682
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	0	35,89	31,58	24,016	87,672	263	179,15	0,681
TOTAL	---	---	---	---	---	---	537,632	2,044 2,044

Fuente: Encuesta a Padres de familia
Elaborado por, Mariana Chica.

La relación con la comunidad positiva es fruto de las interrelaciones de todos los miembros de la comunidad educativa, independiente del rol que desempeñen. La convivencia armónica entre institución y comunidad es fundamental para alcanzar objetivos comunes.

En la variable relación con la comunidad vemos que un 7,60 % de padres de familia o representantes piensan que los docentes rara vez planifican y realizan actividades conjuntamente con los padres de familia o representantes y un 39,5% de padres de familia o representantes opinan que los docentes casi siempre contribuyen con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la

comunidad. Cada uno de los miembros de la institución debe trabajar para que estas relaciones sean positivas porque una buena calidad de convivencia va a estar reflejada en su calidad de vida personal.

TABLA 25

2. NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN					TOTAL P.FAMILIA	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.	0	14,78	13,05	45,504	118,863	263	192,195	0,731
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0	4,222	13,89	39,184	128,979	263	186,278	0,708
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0	25,33	7,999	33,496	134,88	263	201,707	0,767
representado.	0	14,78	19,79	37,92	109,59	263	182,074	0,692
TOTAL	---	---	---	---	---	---	762,254	2,898

2,898

Fuente: Encuesta a Padres de familia
Elaborado por, Mariana Chica

Mediante la elaboración y aplicación de normas y reglamentos en el marco de instrumentos legales, normativos y de políticas tales como planes, códigos, directrices, protocolos y acuerdos, el Ministerio de Educación fomenta y armoniza las mejores prácticas y estándares aceptados para una buena marcha de los establecimientos educativos.

Luego de analizada la variable normas y reglamentos vemos que un 4,5% de padres de familia o representantes opinan que los docentes son puntuales a las horas de iniciar clases y un 60,8% de padres de familia o representantes piensan que sus docentes entregan oportunamente las calificaciones a su representado.

TABLA 26

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN					TOTAL P.FAMILIA	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.	0	33,78	3,368	43,608	131,508	263	212,26	0,807
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0	52,78	8,841	34,76	129,822	263	226,198	0,860
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	14,78	9,262	30,336	145,839	263	200,214	0,761
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.	0	12,67	6,315	34,128	123,078	263	176,187	0,670
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.	0	50,66	11,37	38,552	106,218	263	206,801	0,786
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.	0	40,11	13,89	33,496	111,276	263	198,774	0,756
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1220,434	4,640

4,640

Fuente: Encuesta a Padres de familia
Elaborado por, Mariana Chica

La sociabilidad pedagógica respalda la importancia de un adecuado desarrollo y crecimiento de la cordialidad, amabilidad y cortesía a nivel personal y social, mejorando las relaciones entre los miembros de la institución.

En la variable sociabilidad pedagógica notamos claramente que un 3% de padres de familia o representantes opinan que sus docentes nunca resuelven los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente y en cambio un 59,3% de padres de familia o representantes opinan que sus docentes siempre tratan a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto. Aspectos positivos para mantener una convivencia pacífica dentro de la institución.

TABLA 27

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDIALES	VALORACIÓN					TOTAL P. FAMILIA	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	0	10,56	14,31	68,256	79,242	263	172,367	0,655
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.	0	59,11	24,42	35,392	75,87	263	194,788	0,741
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	0	44,33	21,47	45,504	81,771	263	194,788	0,741
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0	14,78	25,26	51,192	82,614	263	173,843	0,661
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0	14,78	16	44,872	107,904	263	183,551	0,698
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).	0	31,67	44,21	30,336	57,324	263	163,53	0,622
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1082,867	4,117
PUNTAJE TOTAL/ 16 PUNTOS								13,700

4,117

Fuente: Encuesta a Padres de familia
Elaborado por, Mariana Chica.

La atención a estudiantes con necesidades individuales requieren una especial atención dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, se realiza adaptaciones curriculares para un estudiante o un grupo de estudiantes que así lo requieran.

En la dimensión atención a estudiantes con necesidades individuales observamos que un 6.4% de padres de familia o representantes opinan que sus docentes nunca respetan el ritmo de trabajo de su hijo en clase y un 48.6% de padres de familia o representantes opinan que sus docentes siempre envían trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento. Como se ha podido mencionar anteriormente, las tareas deben ser dirigidas según el ritmo de aprendizaje del estudiante o su capacidad de retención.

OBSERVACIÓN DE UNA CLASE DEL DOCENTE POR PARTE DEL MAESTRANTE

TABLA 28

Observación de clase impartida por el docente

TABLA 29

A. ACTIVIDADES INICIALES

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Presenta el plan de clase al observador.	9	18
2. Inicia su clase puntualmente.	24	3
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.	24	3
4. Da a conocer los <i>objetivos de la</i> clase a los estudiantes.	18	9
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.	25	2
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	27	0
Total respuestas	127	35
Puntaje total.	158,75	0,00
Puntaje promedio.	5,88	0,00

Fuente: Observación de clase

Elaborado por, Mariana Chica

En la observación de clase al docente, se nota claramente que el 100% de docentes tienen como fortaleza el realizar una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar y su debilidad radica en que un 66,6% de docentes no

presentan el plan de clase al observador. Debemos planificar las clases y evitar las improvisaciones que tanto daño hacen al sistema educativo nacional.

TABLA 30

B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1.-Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	20	7
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o <i>anecdóticos, experiencias o demostraciones.</i>	21	6
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).	20	7
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.	18	9
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	14	13
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	15	12
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	22	5
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	27	0

9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	23	4
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	20	7
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	12	15
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	12	15
13. Envía tareas	26	1
Total respuestas	250	101
Puntaje total.	313	0
Puntaje promedio.	11,57	0,00

Fuente: Observación de clase

Elaborado por, Mariana Chica

En el proceso de enseñanza – aprendizaje vemos que un 55,5% no adaptan los espacios y recursos en función de las actividades propuestas, y con el mismo porcentaje se observa que los docentes no utilizan recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase, convirtiéndose estos aspectos en una debilidad que hay que tratarla para mejorar la calidad educativa de la institución y también observamos que un 100% de docentes evidencian seguridad en la presentación del tema.

TABLA 31

C. AMBIENTE EN EL AULA

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		

1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	24	3
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.	27	0
3. Valora la participación de los estudiantes.	27	0
4. Mantiene la disciplina en el aula.	27	0
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	27	0
Total respuestas	132	3
Puntaje total.	165,0	0,0
Puntaje promedio.	6,11	0,00
PUNTAJE DE LA OBSERVACIÓN DE LA CLASE	23,56	0,00

Calificación de la Observación de la Clase impartida 23.56/30

Fuente: Observación de clase
Elaborado por, Mariana Chica

En el ambiente en el aula se nota que un 11,11% de docentes no son afectuosos y cálidos con los estudiantes, no les llaman por sus nombres. Además vemos que un 100% de docentes tratan con amabilidad, respeto, los valora y motiva a sus estudiantes para que tengan un mayor rendimiento y un buen ambiente dentro y fuera del aula, siendo una fortaleza para la institución educativa.

TABLA 32

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE:

CALIFICACIÓN OBTENIDOS/ POR INSTRUMENTO:	PUNTOS	CATEG.	EQUIVALENCIA
Autoevaluación de los docentes	8,327		
Coevaluación de los docentes	8,531		
Evaluación de los docentes por el Rector o Director, Vicerector o Subdirector, y 3 Vocales Consejo Directivo (Promedio)	7,757		
Evaluación de los docentes por los estudiantes	14,814		
Evaluación de los docentes por los padres de familia	13,700		
CALIFICACIÓN EN BASE A LOS INSTRUMENTOS APLICADOS	53,129		
CALIFICACIÓN CLASES IMPARTIDAS DOCENTES:	23,565		
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS DOCENTES	76.694/100	A	EXCELENTE

Fuente: Encuestas aplicadas.

Elaborado por, Mariana Chica

Debido a los resultados obtenidos por los instrumentos aplicados observamos que la calificación obtenida al desempeño docente del colegio "Técnico Cumbe" es de 76,6 / 100 poniéndolo en la categoría A EXCELETE.

5.1.2. Resultados de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional directivo o técnico, aplicadas al rector, consejo técnico, consejo estudiantil, comité central de padres de familia y supervisor escolar.

DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO

AUTOEVALUACIÓN DEL RECTOR , VICERRECTOR Y MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

TABLA 33

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asisto puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,350	0,233	3	0,583	0,194
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0,232	0,000	0,233	3	0,465	0,155
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.6. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175
1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0,116	0,35	0	3	0,466	0,155
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.	0	0	0,116	0,35	0	3	0,466	0,155
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0	0	0,116	0,350	0	3	0,466	0,155
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175

1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0,35	0,2332	3	0,5832	0,194
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0,175	0,466	3	0,641	0,214
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0,175	0,466	3	0,641	0,214
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0,350	0,233	3	0,583	0,194
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,350	0,233	3	0,583	0,194
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
1.26. Lidero el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	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	0,35	0,466	3	0,816	0,272

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	0,116	0,175	0,466	3	0,757	0,252
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	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	0,699	3	0,699	0,233
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194

1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0,232	0	0,233	3	0,465	0,155
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.51. Realizo arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0,350	0,233	3	0,583	0,194
1.52. Determino la ejecución de los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.56. Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233

1.57. Coordino con el Presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.59. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.61. Elaboro con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0	0	0	0,175	0,466	3	0,641	0,214
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0	0	0	0,466	3	0,466	0,155
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0,000	0,466	3	0,466	0,155
TOTAL	---	---	---	---	---	---	38,347	12,782

12,782



Fuente: Encuesta a Directivo
Elaborado por, Mariana Chica

Las Competencias gerenciales son descripciones de lo que debe hacer un directivo competente, prácticas de gestión que estén positivamente correlacionadas con el buen desempeño docente, buena gestión educativa y excelentes logros de los estudiantes.

Luego de analizada la dimensión competencias gerenciales del directivo observamos que en la autoevaluación hay un 66,6% de directivos que opinan que algunas veces hace un seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo, mientras que hay un 100% que dicen que siempre asisten puntualmente a la institución, rinden cuentas de su gestión, promueven la participación tanto de los padres de familia/ representantes, Consejo Directivo, profesores y estudiantes, siendo esto una fortaleza el trabajo en equipo dentro de la institución educativa.

TABLA 34

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN 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	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0,232	0,000	0,233	3	0,465	0,155
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
2.6. Solicito a los docentes, que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje, al inicio del año escolar.	0	0	0	0	0,6996	3	0,700	0,233
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233

2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
TOTAL	---	---	---	---	---	---	10,020	3,340



Fuente: Encuesta a Directivo
Elaborado por, Mariana Chica

Las competencias pedagógicas son directrices encaminadas hacia un desarrollo de una calidad humana, competente, representada a la luz de los avances de la sociedad de hoy, con directivos involucrados en la calidad de los procesos pedagógicos y de gestión.

Sobre la variable de competencias pedagógicas de los directivos observamos que un 66,6% dicen que algunas veces observan el desarrollo de las clases del personal docente, al menos una vez al trimestre, siendo esto una debilidad que hay que tratar de superarla y también un 100% de directivos dicen que siempre organizan la elaboración del PEI con el Consejo Técnico, personal docente, administrativo y estudiantes, verifica la aplicación de la planificación, supervisa procesos de evaluación y garantizan el respeto a los derechos de los estudiantes, convirtiéndose todos estos aspectos en fortalezas de la institución educativa.

TABLA 35

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN		VALORACIÓN	VALORACIÓN
	TOTAL	DIRECTIVOS	TOTAL	PROMEDIO

)	1	2	3	4	5			
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
3.3. Mantengo buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0,116	0	0,175	0	3	0,291	0,097
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,232	0	0,233	3	0,465	0,155
TOTAL	---	---	---	---	---	---	4,779	1,593
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								1,593
								17,715

Fuente: Encuesta a Directivo
Elaborado por, Mariana Chica

Competencias de liderazgo en la comunidad.-Líder es una persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo.

Analizadas las competencias del directivo en liderazgo en la comunidad vemos que hay un 66,6% de directivos que piensan que rara vez promueven el desarrollo de actividades con entidades comunitarias, llegando a ser una debilidad puesto que la institución debe

involucrarse en el desarrollo de la comunidad. Un 100% de docentes piensan que siempre apoyan el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, siendo esto una fortaleza que hay que mantenerla para el beneficio común.

TABLA 36

EVALUACIÓN DEL RECTOR POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0,118	0,118	0,000	0,236	4	0,472	0,118
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0,118	0,118	0,177	0	4	0,413	0,103
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0,354	0	0,236	4	0,590	0,148
1.6. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
1.7. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192

1.8. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,118	0	0,708	4	0,826	0,207
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0,059	0,236	0,177	0	4	0,472	0,118
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0,059	0,236	0,177	0	4	0,472	0,118
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0,354	0,177	0	4	0,531	0,133
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0,118	0,118	0,177	0	4	0,413	0,103
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0,118	0,118	0,177	0	4	0,413	0,103
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0,118	0,177	0	4	0,295	0,074
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0,118	0,000	0,236	4	0,354	0,089
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0,354	0,177	0	4	0,531	0,133
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0,059	0,118	0	0,236	4	0,413	0,103
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0,059	0	0,354	0	4	0,413	0,103
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0,059	0,118	0,177	0	4	0,354	0,089
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0,059	0,118	0,177	0	4	0,354	0,089
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0,118	0,354	0	4	0,472	0,118
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0,059	0,118	0,354	0	4	0,531	0,133

1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0,059	0,236	0,177	0	4	0,472	0,118
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.26. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,118	0	0,472	4	0,59	0,148
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	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0,059	0,236	0,000	0,236	4	0,531	0,133
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0,354	0	0,236	4	0,59	0,148
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0,236	0,354	0	4	0,59	0,148
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0,236	0,177	0	4	0,413	0,103
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0,118	0,177	0,236	4	0,531	0,133
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0,118	0,177	0,236	4	0,531	0,133
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0,236	0,177	0	4	0,413	0,103
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0,354	0,177	0	4	0,531	0,133

1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0,118	0,118	0,177	0	4	0,413	0,103
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0,118	0,118	0,177	0	4	0,413	0,103
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0,059	0,236	0,177	0	4	0,472	0,118
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0,059	0,236	0	0,236	4	0,531	0,133
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0,059	0,236	0	0,236	4	0,531	0,133
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0,059	0,236	0	0,236	4	0,531	0,133
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0,059	0,236	0,177	0	4	0,472	0,118
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0,059	0,236	0	0,236	4	0,531	0,133
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0,525	0,233	4	0,758	0,190
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0,059	0	0,354	0,236	4	0,649	0,162
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
1.51. Realiza arquezos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177

1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0,059	0	0,354	0,236	4	0,649	0,162
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	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0,531	0,236	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	0,708	0	4	0,708	0,177
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	0,708	0	4	0,708	0,177
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
TOTAL	---	---	---	---	---	---	35,273	8,818

8,818

Fuente: Encuesta a Consejo Directivo
Elaborado por, Mariana Chica

La dimensión Competencias gerenciales está basada en la comunicación, una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas.

En la dimensión Competencias gerenciales del directivo los miembros del Consejo directivo piensan que un 50% de directivos rara vez rinden cuentas de su gestión, rara vez identifica las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión institucional. Y un 100% opinan que siempre delegan funciones de acuerdo con las normas reglamentos respectivos, debiendo ser así para una mejor convivencia educativa.

TABLA 37

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0	0	0,531	0	4	0,531	0,133
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	0,708	0	4	0,708	0,177
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica	0	0	0	0,708	0	4	0,708	0,177
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162
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	0,531	0	4	0,649	0,162
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0	0	0	0,708	0	4	0,708	0,177
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0,118	0,354	0	4	0,472	0,118

2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0,354	0,177	0	4	0,531	0,133
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0,236	0,354	0	4	0,59	0,148
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0,354	0	0,236	4	0,59	0,148
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0,236	0,354	0	4	0,59	0,148
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0,354	0,177	0	4	0,531	0,133
TOTAL	---	---	---	---	---	---	8,555	2,139

2,139

Fuente: Encuesta a Consejo Directivo

Elaborado por, Mariana Chica

Las competencias pedagógicas tienen la consistencia necesaria para responder a las exigencias constantes de la sociedad actual, en el ámbito de la educación se debe trabajar en y para la democracia con contenidos procedimentales y acciones pedagógicas para una formación integral.

En cuanto a las competencias pedagógicas los miembros del Consejo directivo opinan un 75% que algunas veces realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes y algunas veces orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes. Un 100% opinan que casi siempre organiza la elaboración de planes anuales, organiza con el Consejo técnico la revisión de la planificación didáctica. Las planificaciones deben ser llevadas con seriedad para evitar las improvisaciones y el fracaso educativo.

TABLA 38

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0,118	0,177	0,236	4	0,531	0,133
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0,118	0,354	0	4	0,472	0,118
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0,236	0,354	0	4	0,59	0,148
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0,236	0,177	0	4	0,413	0,103
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0,059	0,236	0	0,236	4	0,531	0,133
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0,059	0,236	0	0,236	4	0,531	0,133
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0,059	0,236	0	0,236	4	0,531	0,133
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0,059	0,236	0	0,236	4	0,531	0,133
TOTAL	---	---	---	---	---	---	4,779	1,195
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								12,152

1,195

Fuente: Encuesta a Consejo Directivo

Elaborado por, Mariana Chica

Competencias de liderazgo en la comunidad.-El liderazgo une a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad es un reto para un buen gerente educativo.

En cuanto a las competencias de liderazgo en la comunidad se observa que un 25% opinan que nunca mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa, un 25% opina que nunca mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad. Un 50% opinan que casi siempre evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa. Mucho se ha mencionado sobre la importancia de una buena comunicación, es hora de ponerla en práctica en esta institución por el bien de la misma.

Calificación promedio del Rector y Vicerrector $(17,715 + 12,152) / 2 = 14,933$

TABLA 39

EVALUACIÓN DEL RECTOR O DIRECTOR POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO ESTUDIANTIL

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10.00 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	1,072	1,430	4	2,502	0,626
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,537	0	0,536	0,000	4	1,073	0,268
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	1,072	1,430	4	2,502	0,626
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	1,072	1,430	4	2,502	0,626
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0,357	0,536	1,430	4	2,323	0,581

1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	1,608	0,715	4	2,323	0,581
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0,536	2,145	4	2,681	0,670
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0,357	1,072	0,715	4	2,144	0,536
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	1,608	0,715	4	2,323	0,581
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	1,072	1,430	4	2,502	0,626
1.12. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	2,144	0,000	4	2,144	0,536
1.13. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0,179	1,071	0	0,000	4	1,25	0,313
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0,537	0	0,536	0,000	4	1,073	0,268
TOTAL	---	---	---	---	---	---	29,844	7,461

27

Fuente: Encuesta a Consejo Estudiantil
Elaborado por, Mariana Chica

Competencias gerenciales.-La comunicación como actividad gerencial persigue dos propósitos: la información, la comprensión y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en las funciones encargadas. Luego de analizar las competencias gerenciales del rector por parte del consejo estudiantil podemos observar que un 75% de sus miembros opinan que rara vez falta a su trabajo, siendo un aspecto positivo que el directivo esté al frente de la institución en todo momento.

TABLA 40

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0,179	0,357	0	0,715	4	1,251	0,313
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0,179	0,357	0	0,715	4	1,251	0,313
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0,179	0,357	0	1,430	4	1,966	0,492
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0,179	0	1,072	0,715	4	1,966	0,492
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0,179	0,357	0,536	0,715	4	1,787	0,447
TOTAL	---	---	---	---	---	---	8,221	2,055

2,055

Fuente: Encuesta a Consejo Estudiantil
Elaborado por, Mariana Chica

Competencias pedagógicas.-Un directivo competente profesionalmente no es suficiente para alcanzar a consolidar la vía más armónica para la formación integral, el profesional necesita recuperar el papel protagónico en el ejercicio de su tarea educativa.

En la dimensión de las competencias pedagógicas del rector, el consejo estudiantil un 25% opina que rara vez observa el desarrollo de clases del personal docente, lo que no es positivo puesto que el directivo debe estar pendiente de que sus compañeros busquen las mejores estrategias para el proceso educativo, un 50% opina que siempre orienta el respeto del derecho de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.

TABLA 41

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DIRECTIVOS	TOTAL	PROMEDIO
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0,357	1,072	0,715	4	2,144	0,536
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0,179	0,357	0,536	0,715	4	1,787	0,447
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0,179	0,357	0,536	0,715	4	1,787	0,447
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0,179	0	1,072	0,715	4	1,966	0,492
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0,357	1,072	0,715	4	2,144	0,536
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0,179	0,357	0,536	0,715	4	1,787	0,447
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,357	0,536	1,430	4	2,323	0,581
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0,179	0	0,536	0,715	4	1,430	0,358
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	0,357	0	1,430	4	1,787	0,447
TOTAL	---	---	---	---	---	---	17,155	4,289
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								13,805

Fuente: Encuesta a Consejo Estudiantil
Elaborado por, Mariana Chica

Competencias de liderazgo.-La necesidad de responder a una sociedad cada vez más exigente lleva a las instituciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, trabajando en equipo, e implementando nuevas estrategias bajo la conducción de un buen directivo.

En la variable de competencias de liderazgo en la comunidad el consejo estudiantil opina que un 25% nunca se realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa, siendo esto una debilidad porque mediante la integración se puede alcanzar muchos logros en beneficio de la comunidad educativa y un 50% opina que siempre promueve el desarrollo de actividades socio cultural y educativo.

TABLA 42

EVALUACIÓN DE LOS 3 VOCALES PRINCIPALES DEL CONSEJO DIRECTIVO POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO ESTUDIANTIL

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	1,608	6,435	12	8,043	0,670
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	3,216	4,290	12	7,506	0,626
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	1,608	6,435	12	8,043	0,670
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	1,608	6,435	12	8,043	0,670
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	1,608	6,435	12	8,043	0,670
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	3,216	4,290	12	7,506	0,626

1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	2,68	5,005	12	7,685	0,640
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	2,68	5,005	12	7,685	0,640
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	4,288	4,290	12	8,578	0,715
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	1,608	6,435	12	8,043	0,670
1.11 Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	3,216	4,290	12	7,506	0,626
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	4,824	2,145	12	6,969	0,581
1.13 Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	4,824	2,145	12	6,969	0,581
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	4,824	2,145	12	6,969	0,581
TOTAL	---	---	---	---	---	---	107,588	8,966

Fuente: Encuesta a Consejo Estudiantil
Elaborado por, Mariana Chica

Competencias gerenciales.-Los gerentes guían y orientan a sus compañeros y el arte de gerenciar tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona. La comunicación efectiva es el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones.

Luego de analizados los resultados de la evaluación de los vocales del Consejo directivo por el Consejo estudiantil vemos que un 16,6% opinan que nunca faltan a su trabajo, solo en caso de enfermedad y un 75% exigen puntualidad a los miembros de la institución, controlan el cumplimiento de la jornada escolar, rinden cuentas, orientan a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité central. Siendo estos aspectos positivos dentro de la institución para una buena marcha de la misma.

TABLA 43

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	3,2172	4,290	12	7,5072	0,626
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	3,2172	4,290	21	7,5072	0,357
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	3,2172	4,290	21	7,5072	0,357
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	1,608	6,435	21	8,043	0,383
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	1,608	6,435	21	8,043	0,383
TOTAL	---	---	---	---	---	---	38,608	2,107

2,107

Fuente: Encuesta a Consejo Estudiantil
Elaborado por, Mariana Chica

Las competencias pedagógicas deben ser significativas y trascendentes en donde los directivos sean capaces de establecer espacios de empatía con sus compañeros y de ser competentes a nivel profesional y pedagógico.

En cuanto a las competencias pedagógicas vemos que un 16,6% opinan que rara vez orientan a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes, convirtiéndose esto en una debilidad de la institución que hay que superarla por el bien de la misma, un 75% opina que garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales, la matrícula no debe ser negada a ningún estudiante y esta institución está dando fiel cumplimiento a lo que dictamina la ley, es un aspecto positivo del establecimiento educativo.

TABLA 44

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVO	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	1,608	6,435	12	8,043	0,670
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	1,608	6,435	12	8,043	0,670
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	1,608	6,435	12	8,043	0,670
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	3,216	4,290	12	7,506	0,626
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	3,752	3,575	12	7,327	0,611
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	2,144	5,720	12	7,864	0,655
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	3,216	4,290	12	7,506	0,626
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	4,288	2,860	12	7,148	0,596
3.9. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	1,608	6,435	12	8,043	0,670
TOTAL	---	---	---	---	---	---	69,523	5,794
				PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS				16,866

Fuente: Encuesta a Consejo Estudiantil
Elaborado por, Mariana Chica

La competencia de liderazgo en la comunidad se basa en la relación, interacción, eficiencia que el directivo demuestre para que su grupo constituya el motor que hace que su institución alcance la excelencia educativa.

Después de analizar la dimensión competencias de liderazgo en la comunidad vemos que un 16,5% dice que nunca se realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa. Un 75% opina que siempre hay una comunicación permanente con la comunidad educativa. Se apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, aspectos muy positivos para lograr una convivencia armoniosa y un clima de confianza para desenvolverse con entusiasmo en su labor educativa y mejorar la calidad de convivencia en la institución.

Calificación promedio del Rector, Vicerector y otros miembros del Consejo Directivo por el Consejo Estudiantil $(13,805 + 16.866) / 2 = 15.336$

TABLA 45

EVALUACIÓN DEL RECTOR O DIRECTOR POR EL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,132	0	0	4,743	10	4,875	0,488
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527

1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,392	4,743	10	5,135	0,514
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	5,270	10	5,270	0,527
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0	0,392	4,743	10	5,135	0,514
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0,392	4,743	10	5,135	0,514
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0,263	0	4,743	10	5,006	0,501
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	0,263	0	4,743	10	5,006	0,501
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	5,270	10	5,27	0,527
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
1.17. Coordina con el Presidente de Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0,392	4,743	10	5,135	0,514
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527

1.19. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
1.20- Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	5,270	10	5,270	0,527
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	5,270	10	5,270	0,527
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	5,270	10	5,270	0,527
TOTAL	---	---	---	---	---	---	119,747	11,975

11,975

Fuente: Encuesta a Comité Central de PP de FF.
Elaborado por, Mariana Chica

Las competencias gerenciales son entre otras, satisfacer al estudiante y su desempeño, integrar el recurso humano, lograr buenas relaciones humanas, cumplir canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desánimo.

En lo que respecta a la dimensión competencias gerenciales del rector por el Comité central de padres de familia observamos que un 10% rara vez falta a su trabajo, pues lo hace solo en caso de enfermedad, y un 100% dicen que siempre controla el cumplimiento de la jornada escolar, siempre está incentivando a sus compañeros a que asistan a eventos de mejoramiento profesional, siempre solicita informes de la ejecución presupuestaria al tesorero del comité central, aspectos que se convierten en una fortaleza y aseguran la efectividad de las acciones que se implementan dentro de la institución.

TABLA 46

	VALORACIÓN	TOTAL DIRECTIVOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS				

	1	2	3	4	5				
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527	
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527	
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527	
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527	
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	5,270	10	5,270	0,527	
2.6. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	5,270	10	5,270	0,527	
TOTAL	---	---	---	---	---	---	31,620	3,162	3,162

Fuente: Encuesta a Comité Central de PP de FF.
Elaborado por, Mariana Chica

Competencias pedagógicas.-El gerente educativo formula, efectúa el seguimiento y evalúa los objetivos y metas del establecimiento, así como los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.

En la evaluación directiva, competencias pedagógicas, luego de analizados los resultados observamos que un 100% de integrantes del comité central opinan que su directivo desarrolla con eficiencia y eficacia esta variable, llegando a convertirse en una fortaleza puesto que su directivo, busca lograr que todo el equipo de su institución se involucre en función del logro de las metas y objetivos institucionales.

TABLA 47

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVOS	TOTAL	PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	5,270	10	5,270	0,527
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	5,270	10	5,270	0,527
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	5,270	10	5,27	0,527
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	0	5,270	10	5,270	0,527
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	5,270	10	5,270	0,527
TOTAL	---	---	---	---	---	---	52,700	5,270
				PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS				20,407

5,270

Fuente: Encuesta a Comité Central de PP de FF.
 Elaborado por, Mariana Chica

Las competencias de liderazgo en la comunidad.-El marco para la buena dirección de las competencias gerenciales ayuda a reconocer los aspectos específicos hacia los que se requieren orientar su desarrollo profesional, para liderar procesos de cambio que permitan el logro de mejores aprendizajes.

En la variable de competencias de liderazgo en la comunidad alcanzamos a observar que los miembros del comité central opinan en un 100% que el directivo logra una buena relación, interacción, eficiencia de los miembros de la comunidad constituyéndose así una fortaleza para que la institución alcance la tan ansiada calidad educativa.

Calificación promedio del Rector por Padres de Familia $(20,407) / 1 = 20,407$

TABLA 48
EVALUACIÓN DEL RECTOR O DIRECTOR POR EL SUPERVISOR ESCOLAR

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVO	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223

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

1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.26. 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	0,223	1	0,223	0,223
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	0,223	1	0,223	0,223
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223

1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	0,223	1	0,223	0,223
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,167	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	0,167	0	1	0,167	0,167
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución, con el apoyo del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
TOTAL	---	---	---	---	---	---	12,091	12,091

Fuente: Encuesta a Supervisor Escolar

Elaborado por, Mariana Chica

Las competencias gerenciales también definen un conjunto de responsabilidades y tareas asociadas a su función directiva, lo que implica la necesidad de fortalecer el desarrollo profesional y la adquisición de competencias como estrategia para responder a los desafíos que se presenten.

Con relación a la variable competencias gerenciales en la evaluación del rector por el supervisor escolar, se puede observar que existen algunos puntos que son considerados con un 100%, algunas veces el directivo busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución, algunas veces planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico. Además podemos observar que en un 100% se opina promueve la participación del Comité Central de padres de familia, aplica el código de la niñez y la adolescencia, el reglamento interno y el código de convivencia. Con todo esto se puede evidenciar que el directivo es responsable con la gestión del establecimiento siendo esto una fortaleza para la institución pues es positiva la gestión y el liderazgo que el directivo ejerce dentro de su campo educativo.

TABLA 49

	VALORACIÓN	TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
--	------------	-------	------------	------------

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS						DIRECTIVO	TOTAL	PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.3. Organiza con el Consejo 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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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	0,167	0	1	0,167	0,167
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes 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	0,167	0	1	0,167	0,167
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223

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
TOTAL	---	---	---	---	---	---	2,508	2,508

2,508

Fuente: Encuesta a Supervisor Escolar

Elaborado por, Mariana Chica

Las competencias pedagógicas de los directivos deben fortalecerse en cuanto a los conocimientos y capacidades que han desarrollado a través del ejercicio profesional por el bien de la institución y para el logro de los objetivos de aprendizaje.

En cuanto a las competencias pedagógicas se puede observar que algunas veces asesora directamente al personal docente en cuanto a metodologías de enseñanza, pero en cambio siempre organiza la elaboración del PEI, los planes anuales, supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes y garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales. Como vemos las competencias pedagógicas del directivo tienen una consistencia necesaria para responder las exigencias de la sociedad actual.

TABLA 50

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DIRECTIVO	TOTAL	PROMEDIO
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	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	0,223	1	0,223	0,223	
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	0,167	0	1	0,167	0,167	
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223	
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0,167	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	0,167	0	1	0,167	0,167	
TOTAL	---	---	---	---	---	---	2,061	2,061	2,061
				PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS					16,660

Fuente: Encuesta a Supervisor Escolar

Elaborado por, Mariana Chica

Las competencias de liderazgo en la comunidad se ve reflejado en el trabajo efectivo en un proyecto de grupo, en saber intermediar para solucionar problemas, en desarrollar una buena reputación con los colegas entre otras cosas es lo que un gerente debe dominar.

En lo que se refiere a las competencias de liderazgo en la comunidad podemos evidenciar que un 100% opinan que se mantiene buenas relaciones con los profesores, promueve el desarrollo comunitario y el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas, el directivo ejerce competencias de liderazgo buscando la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para de una manera conjunta alcanzar las metas cumplidas y los objetivos propuestos.

TABLA 51

EVALUACIÓN DEL VICERECTOR O SUB DIRECTOR POR EL SUPERVISOR ESCOLAR

38

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVO	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.26. 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	0,223	1	0,223	0,223
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,167	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	0,167	0	1	0,167	0,167
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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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

1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
TOTAL	---	---	---	---	---	---	11,587	11,587

11,587

Fuente: Encuesta a Supervisor Escolar
Elaborado por, Mariana Chica

Las competencias gerenciales son un proceso de gestión estructurado, dinámico, continuo y estratégico que a partir del enfoque integral, contribuye al mejoramiento del rendimiento y de la actuación de docentes y estudiantes.

Con relación a la variable competencias gerenciales, se puede observar que un 100%, opina que algunas veces planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico. Además podemos observar que en un 100% se opina que apoya los esfuerzos de los estudiantes, promueve la participación del Comité Central de padres de familia, aplica el código de la niñez y la adolescencia, el reglamento interno y el código de convivencia, y actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual. La actuación del directivo va en función de la institución en la que labora, por ello busca la integración de toda la comunidad educativa para que cada quien desde su perspectiva trabaje por el bien de la institución.

TABLA 52

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN					TOTAL DIRECTIVO	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
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	0,167	0	1	0,167	0,167
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes 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	0,167	0	1	0,167	0,167
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	0,223	1	0,223	0,223
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223

TOTAL	---	---	---	---	---	---	2,452	2,452	2,452

Fuente: Encuesta a Supervisor Escolar
Elaborado por, Mariana Chica

Las competencias pedagógicas demandan mucho más que competencia técnica, demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para trabajar con grupo de personas en base a objetivos comunes.

Luego de analizar las competencias pedagógicas del directivo se puede observar que algunas veces se observa las clases del personal docente, algunas veces asesora directamente al personal en cuanto a metodologías de enseñanza, pero siempre organiza la elaboración del PEI, los planes anuales, y siempre atiende oportunamente a padres de familia/ representantes que requieren información sobre sus hijos. El directivo tiene una formación adecuada para unir al equipo de trabajo y todos juntos cumplir de manera exitosa su tarea educativa, en función de los estudiantes y de la sociedad en general.

TABLA 53

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DOCENTES	TOTAL	PROMEDIO
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	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	0,223	1	0,223	0,223
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0	0	0	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	0,167	0	1	0,167	0,167	
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167	
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167	
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223	
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223	
3.11. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167	
TOTAL	---	---	---	---	---	---	2,005	2,005	2,005
				PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS				16,044	

Fuente: Encuesta a Supervisor Escolar
Elaborado por, Mariana Chica

Competencias de liderazgo.- El liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor ético y moral dentro y fuera de la institución.

Ser eficaz y eficiente en la forma de conducir a su grupo y su labor debe estar reconocida por los demás.

Analizada la variable competencias de liderazgo en la comunidad podemos observar que un 100% opinan que se mantiene buenas relaciones con los profesores, promueve el desarrollo comunitario y el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas, el directivo busca la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para alcanzar la calidad de la educación de la institución.

Calificación promedio del Rector, Vicerrector y otros miembros del Consejo Directivo por el Supervisor Escolar $(16,660 + 16,044) / 2 = 16,352$

TABLA 54

CALIFICACIÓN OBTENIDA POR INSTRUMENTO	PUNTOS	CATEG.	EQUIVALENCIA
Autoevaluación del Rector, Vicerrector y miembros del Consejo Directivo (Promedio)	17,715		
Evaluación del Rector y Vicerrector por el Consejo Directivo (Promedio)	12,152		
Evaluación del Rector, Vicerrector y miembros del Consejo Directivo por el Consejo Estudiantil (Promedio)	15,336		
Evaluación del Rector, Vicerrector y miembros del Consejo Directivo por el Comité Central de Padres de Familia (Promedio)	20,407		
Evaluación del Rector, Vicerrector y miembros del Consejo Directivo por el Supervisor Escolar (Promedio)	16,352		
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS DIRECTIVOS	81.962/100	A	EXCELENTE

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaborado por, Mariana Chica

Los directivos se han esforzado por llevar a su institución a ser una de las instituciones donde se brinde una educación de calidad y calidez, y cómo podemos apreciar van por un buen camino, lograrán alcanzar las metas a través de la motivación de los directivos, la confianza, el respeto, la preparación, la capacitación permanente y de manera especial del compromiso de todos.

TABLA 55

CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES	76,694/100	A	EXCELENTE
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS	81,962/100	A	EXCELENTE
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INVESTIGADA	79.328/100	A	EXCELENTE

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaborado por, Mariana Chica

El éxito de la institución depende de cada uno de sus integrantes, cada quien debe cumplir con eficiencia la labor que le corresponde y se llegará a cumplir las metas y objetivos propuestos como vemos que es el caso del colegio “Técnico Cumbe”, que su categoría es A con una equivalencia de EXCELENTE, falta aún superar algunos aspectos pero van por un buen camino y pronto superaran aun más sus resultados.

TABLA 56 EVALUACIÓN DOCENTE (cruce de información)

AUTOEVALUACIÓN	COEVALUACIÓN	AL DOCENTE POR EL RECTOR	AL DOCENTE POR LOS ESTUDIANTES	AL DOCENTE POR LOS PADRES DE FAMILIA	TOTAL PROMEDIO
Sociabilidad Pedagógica 88,61%		Sociabilidad Pedagógica 79,36%	Sociabilidad Pedagógica 65,09%	Sociabilidad Pedagógica	91,88%

				91,88%	
Habilidades pedagógicas y didácticas 81,08%	Habilidades pedagógicas y didácticas 79,47%	Habilidades pedagógicas y didácticas 95,91%	Habilidades pedagógicas y didácticas 61,07%		80,15%
Desarrollo Emocional	Desarrollo Emocional				
Atención a estudiantes con necesidades individuales. 71,84%		Atención a estudiantes con necesidades individuales. 80,58%	Atención a estudiantes con necesidades individuales. 52,70%	Atención a estudiantes con necesidades individuales. 81,38%	71,62%
Aplicación de normas y reglamentos 94,17%	Cumplimiento de normas y reglamentos 90,10%	Aplicación de normas y reglamentos 29,93%		Aplicación de normas y reglamentos 85,75%	74,98%
Relaciones con la comunidad. 82,79%		Relaciones con la comunidad. 81,35%		Relaciones con la comunidad. 80,63%	81,59%
Clima de trabajo.					
	Disposición al cambio				
			Relación con los estudiantes		

Fuente: Encuestas a docentes, coordinadores de área, directivo, estudiantes, padres de familia.
Elaborado por, Mariana Chica

-En la variable sociabilidad pedagógica del instrumento autoevaluación docentes el resultado obtenido es de 88,61%; en la encuesta director a docentes el resultado obtenido es del 79,36%,; en estudiantes docentes el resultado es de 65,09% y en la encuesta docentes padres de familia el porcentaje obtenido es de 91,88%. De este estudio se desprende que la dimensión sociabilidad pedagógica en el desempeño profesional docente del Centro educativo es una fortaleza.

El promedio general de esta dimensión es de 81,23.este promedio alcanzado equivale a excelente según la tabla de calificación del desempeño profesional docente elaborado para el efecto.(Chinín, 2011).

-En la dimensión habilidades pedagógicas, observamos que la autoevaluación tuvo un porcentaje de 84,15%, en la coevaluación el resultado es de 79,47%; en la evaluación al docente por el director el resultado es de 95,91%; en la evaluación de los docentes por los estudiantes es de 61,07%, notándose que la variable "Habilidades Pedagógicas" en el desempeño profesional docente del Colegio Técnico Cumbe es una fortaleza puesto que tienen un promedio general de 80,15%, ubicándose en la categoría excelente.

-En la variable "Atención a estudiantes con necesidades individuales" los resultados alcanzados son: autoevaluación tuvo un porcentaje de 71,84%, en la evaluación al docente por el director el resultado es de 80,58%; en la evaluación de los docentes por los estudiantes es de 52,70%; en la evaluación a los docentes por los padres de familia se obtuvo un porcentaje de 81,38%. Con los resultados obtenidos vemos que la dimensión: "Atención a estudiantes con necesidades individuales" no es una fortaleza puesto que está en el rango de buena, con un promedio de 71,62%.

-Luego de analizada la dimensión "Aplicación de normas y reglamentos" notamos que no es una fortaleza en vista de que tiene un promedio de: 74,98% ubicada en la categoría B BUENA. Sus resultados son autoevaluación 94,17%; coevaluación 90,10%, en la evaluación del docente por el directivo 29,93%; al docente por los padres de familia, 85,75%.

-En la dimensión "Relaciones con la comunidad" se puede apreciar los siguientes resultados: autoevaluación, 0,772%; en la evaluación docentes por el director 81,35%; y la evaluación por los padres de familia 80,63%. Con los resultados obtenidos luego de las encuestas observamos que la dimensión "Relaciones con la comunidad" es una fortaleza, puesto que tiene un porcentaje de 81,59%.

TABLA 57 OBSERVACIÓN DE LA CLASE

Dimensiones	Promedio

Actividades Iniciales	78,4%
Proceso enseñanza – aprendizaje.	71,2%
Ambiente en el aula	97,76%

Fuente: Observación de clase.
Elaborado por, Mariana Chica

En la dimensión actividades iniciales luego de las observaciones de las clases se presenta un resultado de 78,4%. Siendo este un factor positivo pues está en la escala de excelente.

En la dimensión proceso de enseñanza – aprendizaje presenta un porcentaje de 71,2%. Quedando en la escala de B BUENA, con estos resultados vemos que a los docentes les hace falta dominar las dimensiones de los estándares de calidad.

-En lo que respecta a la dimensión ambiente en el aula se observa un porcentaje de 97,76%, notándose claramente que es un factor positivo en el desempeño profesional docente.

EVALUACIÓN DIRECTIVA (Cruce de información).

AUTOEVALUACIÓN	AL RECTOR POR EL CONSEJO DIRETIVO	AL RECTOR POR EL CONSEJO ESTUDIANTIL	A LOS VOCALES POR EL CONSEJO ESTUDIANTIL	AL RECTOR EL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA	AL RECTOR POR EL SUPERVISOR	AL VICERRECTOR POR EL SUPERVISOR	PROMEDIO
Competencias gerenciales 87,24%	Competencias gerenciales 60,43%	Competencias gerenciales 74,61%	Competencias gerenciales 89,66%	Competencias gerenciales 98,96%	Competencias gerenciales 83,67%	Competencias gerenciales 80,18%	82,12%

Competencias pedagógicas 102%	Competencias pedagógicas 65,01%	Competencias pedagógicas 57,63%	Competencias pedagógicas 59,01%	Competencias pedagógicas 100%	Competencias pedagógicas 80,64%	Competencias pedagógicas 78,84%	77,86%
Competencias de liderazgo en la comunidad 76,22%	Competencias de liderazgo en la comunidad 56,36%	Competencias de liderazgo en la comunidad 66,70%	Competencias de liderazgo en la comunidad 90,10%	Competencias de liderazgo en la comunidad 111%	Competencias de liderazgo en la comunidad 84,46%	Competencias de liderazgo en la comunidad 82,17%	81,00%

Fuente: Encuestas a Directivos, Consejo Estudiantil, Comité Central de PP de FF. Supervisor de Educación.
Elaborado por, Mariana Chica.

-En lo que respecta a la evaluación del directivo, en la dimensión de competencias gerenciales según las encuestas realizadas los resultados son: autoevaluación 87,24%; evaluación al rector por el consejo directivo 60,43%; evaluación al rector por el consejo estudiantil 74,71%, vocales del consejo directivo por el consejo estudiantil 89,66%, del rector por el comité central de padres de familia 98,96%; evaluación del supervisor al rector, 83,67% y evaluación del supervisor al vicerrector 80,18%. Estableciéndose claramente como una fortaleza puesto que tiene un promedio de 82,12%.

-En la dimensión Competencias pedagógicas, se observa que en la autoevaluación hay un porcentaje de 104 %; en la evaluación al rector por el consejo directivo 65,01%; en la evaluación por el gobierno estudiantil el 57,56%; en la encuesta de los vocales aplicada a los miembros del consejo estudiantil 59,01%; en la evaluación al rector por el comité central de padres de familia el 100%, el supervisor al rector 80,64%, y el supervisor al vicerrector 78,84%. De aquí se desprende que la dimensión Competencias pedagógicas es una fortaleza puesto que tiene un promedio de 77,86%.

-Analizada la dimensión Competencias de liderazgo en la comunidad vemos que la autoevaluación tuvo un porcentaje de 76,22%; en la evaluación por el consejo directivo al rector 56,36%; el consejo estudiantil al rector 66,70%; consejo estudiantil a los vocales del consejo

directivo 90,10%; del comité central de padres de familia al rector 111%; supervisor al rector 84,46% y evaluación del supervisor al vicerrector 82,17%. Esta dimensión es una fortaleza puesto que tiene un promedio de 81,00%.

5.2 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.2.1. Evaluación del desempeño profesional docente

Para la evaluación docente tomamos en consideración las siguientes dimensiones: sociabilidad pedagógica, habilidades pedagógicas y didácticas, desarrollo emocional, atención a estudiantes con necesidades individuales, aplicación de normas y reglamentos, relación con la comunidad, clima de trabajo, disposición al cambio en educación. En cuanto a la clase de observación: actividades iniciales, dimensión proceso de enseñanza – aprendizaje, y dimensión ambiente en el aula.

Para el desarrollo de la investigación se contó con el rector, investigador, estudiantes, padres de familia, los docentes y sus pares.

Estándares de desempeño docente son descripciones de lo que debe hacer un profesor competente esto es, las prácticas pedagógicas que tienen más correlación positiva con el aprendizaje de los estudiantes. (Chininín, 2012)

Al analizar los resultados en cuanto a sociabilidad pedagógica, identificado en el colegio “Técnico Cumbe” vemos que es positivo ya que se puede dar cuenta que hay algunos aspectos clave para el desarrollo de la sociabilidad y su relación en la capacidad de comunicación y participación en donde los docentes trabajan con responsabilidad.

Si entendemos a la sociabilidad como una cualidad del ser humano para manifestarse en sociedad con vistas a alcanzar la madurez social necesaria que permita el despliegue personal en el ámbito que se desenvuelve, el docente ha de ser un buen conocedor del ser humano y cultivar las virtudes sociales (Rodríguez Sedano, Alfredo. 2006)

Los docentes de la institución evaluada practican a diario valores como: cortesía, respeto, tolerancia, asistencia, tratando de mantener la disciplina dentro y fuera del aula pero con el debido respeto a sus estudiantes. El contacto con los padres de familia es importante para que haya una interacción en el proceso educativo.

Además se debe respaldar a la importancia de un adecuado desarrollo y crecimiento de la sociabilidad a nivel personal y social.

Las dimensiones básicas de la educación de la sociabilidad, son: la educación de la afectividad, de la memoria, de la imaginación y de los intereses. Se asocia a cada

uno de estos aspectos el desarrollo de unas actitudes o virtudes sociales. (Naval Durán, Concepción, 2009).

-En cuanto a las habilidades pedagógicas y didácticas la podemos entender como las capacidades y disposiciones de los docentes para realizar una actividad o tarea, comúnmente muchos tienen la idea de que enseñar es fácil, es cuestión de personalidad, de sentido común, de seguir una receta adecuada y tienen poca conciencia de la importancia de saber cómo se aprende. De ahí decimos que los docentes utilizan algunas estrategias de aprendizaje que se adapten al grupo con el que se trabaja para llegar a tener éxito en la tarea educativa.

La habilidad es aquel componente del contenido que caracteriza las acciones que el estudiante realiza en el proceso de enseñanza – aprendizaje, y para que ello suceda los estudiantes deben alcanzar un nivel consciente de dominio del conocimiento, y vemos claramente que los docentes del colegio están aplicando las estrategias adecuadas para alcanzar la calidad educativa, planificando y organizando su labor que beneficia a los educandos.

El proceso educativo no debe ser improvisado; debe seguir un plan didáctico coherente, adecuado y controlado de acuerdo con las necesidades de los estudiantes, su desarrollo cognitivo y socio afectivo con tareas específicas teniendo en cuenta las exigencias del medio, las visiones para el futuro y buscando desarrollar diversas habilidades.

El docente que esté capacitado y tenga buenas habilidades pedagógicas busca incentivar al estudiante para que trabajando juntos, se alcancen los objetivos planteados. A esto se le denomina ser un experto en el tratamiento de prácticas educativas, las cuales implican transmitir y canalizar los contenidos de acuerdo a los intereses y necesidades del alumno, para que sea capaz de apropiarse del conocimiento y de utilizarlo.

La tarea educativa ocurre en un contexto social; se educa, entre otras cosas, para socializar al alumno y la educación tiene eminentemente un fin social. En este marco, la tarea del docente conlleva un compromiso con su labor y, por ende, con la sociedad.

-La atención a las diferencias individuales de los estudiantes, requieren de una especial atención en el desarrollo del proceso educativo pues en cada grupo encontramos alumnos con diferentes características cognitivas o educativas y muchas veces no se toma en consideración a los alumnos con dificultades. Pese a que vemos que en el resultado general la calificación que tiene el colegio “Técnico Cumbe” es A, EXCELENTE, se nota que la dimensión de atención a las diferencias individuales está en la categoría B BUENA, lo que nos quiere decir que hay que modificar o replantear una planificación en donde se preste mayor atención a esta dimensión y no descuidar aspectos tan importantes en el proceso educativo.

Los alumnos tienen necesidades educativas propias, por lo que requieren de una atención pedagógica personalizada, primero se tiene que realizar un diagnóstico para contar con elementos técnicos, científicos y metodológicos para desarrollar una tarea pedagógica. El docente tiene que observar muy bien a sus alumnos en el trabajo diario que realiza en clase para reforzar en ciertos temas o procedimientos o cambiarlos si es necesario. Otro aspecto que se debe tomar en consideración es el análisis de las tareas hechas por el alumno y sus errores más frecuentes y típicos. También se pueden aplicar pruebas para identificar la deficiencia o el mecanismo responsable de los errores constantes del alumno. Las entrevistas individuales pueden ser otro aspecto importante para saber si algo está perturbando su aprendizaje. En el colegio Técnico Cumbe la orientadora vocacional está al servicio de estudiantes, docentes y padres de familia, para trabajar en su departamento con técnicas especiales, pero es el docente quien en su aula de clase debe buscar los mecanismos necesarios para el trabajo según las necesidades del estudiante y para ello debe hacer las adaptaciones curriculares pertinentes.

Entendemos que una adaptación curricular puede dirigirse a un grupo de alumnos de un curso, a una colectividad de alumnos procedentes de diferentes o a un alumno en concreto, en ese caso hablamos de Adaptación Curricular Individual.

Así mismo, las adaptaciones curriculares pueden ser no significativas, no suponen modificaciones sustanciales, y adaptaciones curriculares significativas que suponen un ajuste significativo en objetivos y criterios de evaluación con respecto al grupo de referencia. Las adaptaciones curriculares significativas deben ser objeto de

registro tanto en las actas finales de curso como en el expediente del alumno para que los maestros de los siguientes años tomen en consideración esta situación antes de realizar sus planificaciones.

“Como posible estrategia para que haya relación con la programación y ritmo de las actividades escolares se propone organizar y secuenciar el currículo y programas con base en bloques, módulos o unidades didácticas flexibles que tomen en cuenta centros de interés, problemas a resolver, situaciones de aprendizaje experiencial o por proyectos, etc., en donde se reflejen tanto los intereses y capacidades de los alumnos, como la posibilidad de un conocimiento integrado y suficientemente profundo”.(Díaz Barriga, Hernández Rojas, 2010)

-El ambiente en la institución educativa evaluada se ve afectado por algunas situaciones indisciplinarias que cometen los estudiantes o docentes y se sabe que el refuerzo positivo constituye una estrategia más eficaz que la sanción para aumentar la motivación y disminuir los comportamientos conflictivos. (Truvilla, 2006, pág. 20)

-Según los resultados obtenidos vemos que en la institución evaluada no se pone en práctica adecuadamente la aplicación de normas y reglamentos por parte de los docentes, según los resultados de la evaluación del directivo, lo que les coloca en la categoría B BUENA. Los docentes en este caso necesitan cambiar de estrategia e indicar claramente a sus estudiantes cómo se puede alcanzar el éxito personal y académico teniendo en cuenta sus capacidades y exigiéndoles más responsabilidad. En cuanto a los docentes también deben conocer muy bien el reglamento interno de la institución para aplicarlo en el momento preciso, no violar el código de convivencia y sobre todo ser ejemplo de puntualidad, respeto cortesía, y en la aplicación de todos los valores que deben ser la carta de presentación de todo buen docente. Además se deben caracterizar por brindar un alto grado de motivación y compromiso hacia sus alumnos, atentos siempre a sus dificultades y dispuestos a ayudarlos, mejorando así el clima educativo entre los estudiantes, docentes y directivos.

La práctica de la libertad, promueve un clima democrático en el aula, este según (Ortega, 2003) debe favorecer el intercambio y el diálogo entre los docentes y educandos, al tratar de manera abierta y plural variedad de ideas, pensamientos, creencias, soluciones de problemas mediante el ejercicio de la libertad de expresión en las experiencias de aprendizaje significativo, el docente no tiene la última palabra

y cuando crea un ambiente de confianza y solidaridad en el aula, todos trabajan por el bien común.

La relación institución educativa - comunidad como estrategia pedagógica es muy útil en varios sentidos puesto que la institución puede ser capaz de actuar como agente de cambio en la comunidad.

Una propuesta formativa es aquella que dice que se aprende haciendo y reflexionando sobre lo que se hace. (Convenio INET – FEDIAP, 2003)

Según la dimensión relaciones con la comunidad vemos que los alumnos del colegio evaluado tienen como fortaleza a esta dimensión, pues ellos pueden aprender participando en procesos concretos de producción, de exposición, de participación activa con los miembros de su comunidad para adquirir capacidades vinculadas con la carrera que eligieron, pudiendo ser la misma producción a través de proyectos didáctico-productivos puesto que el colegio “Técnico Cumbe”, como su nombre lo indica pertenece al área técnica. De la misma manera, para que el estudiante llegue a actuar como un agente de cambio en su comunidad, es importante que realice actividades de este tipo durante su proceso de formación, con la orientación crítica de sus profesores.

El tratamiento de la vinculación con la comunidad debe considerarse en las todas las instituciones como una situación de enseñanza - aprendizaje, como una de las principales fuentes de construcción de conocimiento y el desarrollo de una educación integral.

La concepción constructivista del aprendizaje escolar encuentra sustento en la idea de que la finalidad de la educación que se imparte en las instituciones educativas es promover los procesos de crecimiento personal del alumno, en el marco cultural del grupo al que pertenece. Estos aprendizajes se darán a través de la participación del alumno en actividades intencionales, planificadas y sistemáticas, que logren propiciar una actividad mental constructivista (Coll, 1988)

OBSERVACIÓN DE UNA CLASE

Según estos resultados vemos que los docentes están aplicando estrategias adecuadas para el desarrollo de sus clases. Las actividades iniciales son fundamentales para comenzar con éxito la tarea educativa, pues de ellas depende que los estudiantes centren su atención y se sientan motivados para trabajar. Con mucha preocupación observamos que existe un alto porcentaje de docentes que no

planifican o por lo menos no llevan su planificación hora – clase al centro educativo, sabiendo cuán importante es la planificación para evitar improvisaciones y por ende el fracaso educativo.

Los docentes deben prestar mayor atención a las dimensiones de los estándares de calidad: Desarrollo curricular, Gestión del aprendizaje, Desarrollo profesional y Compromiso ético, pues cada una de ellas buscan fomentar y asegurar que los maestros ecuatorianos desarrollen una docencia de excelencia en beneficio de los estudiantes.

Los docentes de la institución deben buscar el desarrollo de modalidades de formación que incorporen experiencias de innovación, aplicación de nuevas técnicas y métodos de estudio para la mejora de la enseñanza.

Un aspecto muy importante aquí es que las clases que dictan los maestros del colegio deben contar con la presencia de material didáctico, cosa que no se observó en las clases de demostración, siendo uno de los factores muy influyentes para que esta dimensión esté en la categoría B, BUENA.

Es indispensable tener siempre presente que en la estructura cognitiva del alumno existe una serie de antecedentes y conocimientos previos, un vocabulario y un marco de referencia personales, que constituyen un reflejo de su madurez intelectual. Este conocimiento resulta crucial para el docente, pues de acuerdo con Ausubel 1976 es a partir del mismo que debe planearse el acto de enseñar, debido a que el conocimiento y experiencias previas de los estudiantes son las piezas clave de su potencial de aprendizaje. El aprendizaje significativo implica un procesamiento muy activo en la información por aprender. (Díaz Barriga, Hernández Rojas, 2010)

-Las competencias cognitivas, afectivas, y sociales requeridas en la actualidad son las habilidades, compromisos, dominios, en los cuales los docentes no se han capacitado en su totalidad o simplemente tienen pocas experiencias.

El ambiente en el aula es un recurso educativo que nos permite producir aprendizajes.

“La interrelación entre los docentes y estudiantes no se limita a una simple la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción” (Mineduc, 2002, pág.7)

Al analizar los resultados de la dimensión ambiente en el aula, identificado en el colegio investigado se puede notar que la relación, integración entre los docentes y estudiantes es una fortaleza de la institución, ya que muestra que las habilidades pedagógicas que desarrolla el docente las trabaja con compromiso y responsabilidad, siendo afectuoso y cálido con sus estudiantes, valorando sus participaciones y trabajando en un ambiente de respeto y amabilidad.

Gozar de un buen ambiente en el aula es fruto de las interrelaciones de todos los miembros de la comunidad escolar, independiente del rol que desempeñen. La convivencia, del colegio Técnico Cumbe no es algo estable sino que es una construcción colectiva, dinámica y diaria. Cada uno de los miembros de la institución debe trabajar para que este ambiente sea positivo siempre porque una buena calidad de convivencia va a estar reflejada en la calidad de vida personal de los estudiantes.

5.2.2. Evaluación del desempeño profesional directivo

Para la **evaluación directiva** se contó con las siguientes dimensiones: competencias gerenciales, competencias pedagógicas, dimensión competencias de liderazgo en la comunidad. Para ello participaron el rector, vicerrector, consejo directivo, comité central de padres de familia, consejo estudiantil, y supervisor de educación.

Estándares de desempeño directivo son descripciones de lo que debe hacer un rector competente, esto es, las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión de la institución educativa, y los logros de aprendizaje de los estudiantes. (Chininín, 2012)

-Luego de analizados los resultados de las competencia gerenciales del rector del colegio “Técnico Cumbe” se puede evidenciar claramente que con el fin de elevar la

calidad de la educación, el responsable de la gestión del establecimiento educativo asegura la efectividad de las acciones que implementa al interior de su institución. El directivo fortalece los conocimientos y capacidades que ha desarrollado a través de su ejercicio profesional, adquiere o perfecciona sus competencias asistiendo a cursos y realizando investigaciones.

Además busca fortalecer el liderazgo y la buena gestión del establecimiento, mejorando sus competencias directivas por el bien institucional y para el logro de objetivos de aprendizajes. Por todo ello vemos que esta dimensión es positiva pues su directivo desarrolla una buena gestión y liderazgo educativo.

El gerente que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional.

“Una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas” (Koontz y O’Donnel 1985, pág. 682). El proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución.

La comunicación como actividad gerencial, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación, y satisfacción en los cargos. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y a mejorar el desempeño de la actividad desarrollada.

La comunicación es importante en la relación entre los gerentes y los docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los gerentes guían y orientan personas y el arte de gerenciar tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona. Esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que esta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación.

Para lograr una vigorosa comunicación se hace necesaria la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con la organización cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas. (Fernández 1992),

Los objetivos comunes dentro de la institución es, satisfacer al estudiante y su desempeño, integrar el recurso humano con la organización lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles gerenciales, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desánimo. (Fernández 1992 p. 276).

Después de analizar los resultados en relación a las competencias pedagógicas, identificadas en el centro investigado se puede dar cuenta que el colegio goza de una excelente competencia pedagógica, con miras hacia un desarrollo de una calidad humana, competente, representada a la luz de los avances de la sociedad de hoy, con directivos involucrados en la calidad de los procesos pedagógicos y de gestión, organizando la elaboración del PEI conjuntamente con el consejo directivo, personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes. Asimismo desde esta dimensión los directivos del colegio evaluado deben buscar la forma de que su competencia pedagógica sea significativa y trascendente en donde sean capaces de establecer espacios de empatía con sus compañeros y de ser competentes tanto a nivel profesional como pedagógico.

Las competencias pedagógicas del directivo - docente deben tener la consistencia necesaria para responder a las exigencias constantes de la sociedad actual, en el ámbito de la educación en y para la democracia, en la cual los contenidos procedimentales y las acciones pedagógicas son la plataforma para consolidar la vía más armónica para la formación integral. Un docente-directivo competente profesionalmente no es suficiente para alcanzar este propósito, tal como opinan Ortega y Mínguez (2001:35) "...el profesional necesita recuperar el papel protagonista en el ejercicio de su tarea educadora..."

-Al analizar los resultados en relación a la dimensión competencias de liderazgo en la comunidad identificado en el colegio “Técnico Cumbe”, se puede notar claramente que la relación, interacción, eficiencia entre los miembros de la comunidad constituyen el motor que hace que su institución alcance la excelencia educativa.

Se define al líder como: “La persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupos” (Peña 1990, pág. 150)

El directivo mantiene buenas relaciones con sus compañeros, promoviendo la participación de todos en las actividades que la institución programe. Además realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.

El directivo del colegio debe en todo momento tener presente que su actuación no va en función de su persona sino de una organización por cuanto debe interiorizar en todo momento las metas organizacionales, incorporándolas como parte del sistema de valores del individuo y del grupo.

También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

La necesidad de responder a la sociedad cada día más exigente y cambiante, ha llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar

un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

El éxito organizacional es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. El liderazgo une a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES:

Luego de haber realizado un análisis de los resultados obtenidos en las investigaciones, se puede concluir que:

1.-El desempeño profesional del docente en el colegio “Técnico Cumbe” es eficiente puesto que alcanza un 76,6 sobre cien puntos, pero se podría mejorar el promedio para cubrir esos 23,4 puntos que nos faltan para alcanzar una verdadera calidad educativa.

2.-Luego de analizados los resultados del desempeño profesional directivo vemos que en el colegio “Técnico Cumbe” es eficiente ya que alcanza un promedio de 81,9 puntos sobre 100, faltándonos tan solo 18,1 puntos para alcanzar una excelencia total.

3.-Las fortalezas del desempeño docente detectadas en la institución están dentro de las dimensiones de sociabilidad pedagógica, habilidades pedagógicas y didácticas, y relación con la comunidad, en cuanto a la clase de observación: la dimensión: ambiente en el aula.

4.- Las dimensiones que están en la categoría BUENA son aquellas que faltan mejorar en atención a estudiantes con necesidades individuales y aplicación de normas y reglamentos. En la clase de observación se tiene que revisar las actividades iniciales y la dimensión del proceso de enseñanza – aprendizaje.

5.- Dentro de las fortalezas del desempeño directivo detectadas en la institución están las competencias gerenciales, competencias pedagógicas, dimensión competencias de liderazgo en la comunidad.

6.- El supuesto de que el desempeño profesional docente y directivo de la institución educativa es deficiente en relación a los estándares de calidad no fue corroborado puesto que luego de analizados los análisis respectivos vemos que el desempeño profesional docente y directivo es eficiente en relación a los estándares de calidad.

7.- Los estándares de desempeño no se están cumpliendo a cabalidad en la institución educativa evaluada en vista de que hay dimensiones con valoraciones

bajas y que vienen a ser debilidades de la institución, por tal razón nos llevan a planificar estrategias que posibiliten su desarrollo y fortalecimiento.

8.- Los resultados obtenidos en la investigación nos sirven para elaborar una propuesta objetiva y factible para el mejoramiento de la calidad del desempeño docente y directivo en el año lectivo 2011-2012, de tal manera que se supere la situación real de la institución y se llegue a alcanzar la tan anhelada calidad educativa.

9.- Con la realización de la propuesta de mejora, con el tema: **“Plan de capacitación para la elaboración de material didáctico en el fortalecimiento de las dimensiones de proceso enseñanza - aprendizaje en el Colegio “Técnico Cumbe” en el año lectivo 2012 – 2013”** se espera motivar a los directivos y docentes para que sus clases sean más amenas y agradables buscando alcanzar aprendizajes significativos.

10.- Los resultados de la evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo no reflejan solamente la formación académica de los involucrados, sino que, son el resultado de una relación armónica, integral y el actuar de acuerdo a los lineamientos de la Ley Orgánica e Intercultural de Educación, al trabajo en equipo, a las prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz e ir en pos de la excelencia educativa.

6.2. RECOMENDACIONES:

- 1.- Mantener o mejorar las calificaciones obtenidas en el desempeño profesional docente mediante la asistencia a cursos de capacitación docente y a la formación continua.
- 2.- Conservar o perfeccionar las calificaciones obtenidas en el desempeño profesional directivo que vaya en beneficio propio, de la institución educativa y de la sociedad en general.
- 3.- Las FORTALEZAS detectadas deben procurar ser mantenidas en este nivel por el bien de la institución.
- 4.- Las dimensiones que están en la categoría BUENA deben ser mejoradas involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa.
- 5.- Las dimensiones de la evaluación directiva deben mantenerse en la categoría EXCELENTE y con actitud positiva frente al mejoramiento de la calidad de la educación.
- 6.- Es necesaria una capacitación permanente de directivos y docentes para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.
- 7.- Se requiere de un conocimiento amplio de lo que son los estándares de calidad y cómo están correlacionadas con el buen desempeño docente y directivo.
- 8.- Proponer planes para desarrollar talleres pedagógicos de capacitación y actualización curricular por lo menos una vez cada trimestre, donde se conjugue innovación metodológica de enseñanza y vinculación de valores en el proceso de aprendizaje.
- 9.- Se recomienda formular y poner en práctica una propuesta de mejoramiento educativo en base a las debilidades detectadas en la institución evaluada. **“Plan de capacitación para la elaboración de material didáctico en el fortalecimiento de las dimensiones de proceso enseñanza - aprendizaje en el Colegio “Técnico Cumbe” en el año lectivo 2012 – 2013.**

7. -PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRIA EN PEDAGOGIA

1. Título de la propuesta:

"Plan de capacitación para la elaboración de material didáctico en el fortalecimiento de las dimensiones de proceso enseñanza - aprendizaje en el Colegio "Técnico Cumbe" en el año lectivo 2012 - 2013"

2. Justificación

El mejoramiento de la calidad educativa dentro de las instituciones del país ha sido la preocupación de muchos gobernantes y de la sociedad en general.

Esta política de estado está centrada en la obtención de buenos resultados de aprendizaje y en brindar una educación de calidad y calidez, con un desarrollo integral de sus estudiantes.

El concepto de calidad es complejo, ya que incluye todo el ámbito del desarrollo de los estudiantes que asisten a las instituciones educativas, la tarea de mejorar la educación es permanente y será siempre un trabajo inacabado.

El mejoramiento de la calidad de la educación es una tarea de todos, pero son los docentes que generan un proceso de cambio e innovación desde la base destinados

a introducir una nueva dinámica en las prácticas pedagógicas de las instituciones, con el propósito de ofrecer una enseñanza que sea agradable y capte la atención permanente de los estudiantes.

Los maestros siendo los mediadores de los aprendizajes deben estar al día en cuanto a nuevas técnicas y estrategias de aprendizaje y en el uso de materiales didácticos novedosos que se han convertido en un recurso muy importante para el trabajo dentro de las aulas de clase.

Los jóvenes están en una edad en donde se interesan por conocer mucho más allá de lo que se les presenta, las clases magisteriales, les aburren, les cansan y pierden el interés en aprender.

Con el uso de materiales didácticos, se abre un campo muy amplio y a la vez llamativo para que los estudiantes investiguen, descubran, analicen, y razonen.

Hoy en día se requiere de maestros innovadores, creativos, actualizados para hacer de sus estudiantes, seres capaces de cumplir con los retos que se propongan y con mucho éxito.

La reflexión personal, lleva a entender cada día mejor el proceso de cambio que se requiere, por lo que es necesario desplegar una cantidad de esfuerzo y estar conscientes de que hay que enfrentarse a estos nuevos desafíos que la sociedad y el mundo impone. La labor docente requiere preparación, determinación y consecución para ser parte de este proceso que nos lleva a mejorar.

3. Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Contribuir al mejoramiento de la calidad educativa del Colegio Técnico Cumbe, mediante la capacitación en el uso de materiales didácticos en el aula de clases para mejorar el desempeño docente.

Objetivos específicos:

- a. Desarrollar capacidades en los profesores y alumnos para usar materiales didácticos en el aula de clase.
- b. Desarrollar la imaginación y la creatividad de los profesores y alumnos.
- c. Obtener buenos resultados de aprendizaje gracias al uso de materiales didácticos.

- d. Propiciar un clima de participación, trabajo y entusiasmo entre docentes y estudiantes.

4. Actividades

El proyecto está compuesto de las siguientes actividades:

4.1. Diseño

- a. Nombrar una comisión para diseñar, planear, elaborar y evaluar el plan de capacitación docente: Comisión psicopedagógica.
- b. Elaborar el plan de capacitación.
- c. Destacar las necesidades de capacitación de los docentes para mejorar la calidad educativa en la institución.

4.2. Propósitos:

- a. Desarrollar conocimientos y competencias en los docentes para que puedan elaborar materiales didácticos para su uso en las respectivas clases.
- b. Promover en los docentes el uso y elaboración de material didáctico.
- c. Concienciar a los docentes sobre la importancia del trabajo en equipo.

4.3. Contenidos:

- a. Cognitivos: Procesos pedagógicos más dinámicos para la enseñanza – aprendizaje en las aulas de clase para un mejor desempeño profesional.
- b. Procedimentales: Manejo de las técnicas para elaborar material didáctico con diferentes recursos, para el mejoramiento de la comunicación e integración entre docentes.
- c. Actitudinales: Expresión de afectos, sentimientos, actitudes, temores frente a los nuevos retos que se presenten.

4.4. Estrategias:

- a. Realización de un seminario taller.
- b. Formar grupos de trabajo en equipo.
- c. Elaboración de folletos, trípticos o manuales para el uso de materiales didácticos.
- d. Observación de videos para elaborar material didáctico.
- e. Observación de una clase en el aula a los docentes.
- f. Reconocimiento de la dedicación y excelencia profesional por parte del directivo.

4.5. Planificación:

- a. Formular los objetivos de la capacitación.

- b. Determinar los objetivos de cada sesión.
- c. Establecer las estrategias de la capacitación.
- d. Diseñar las actividades de acuerdo a las estrategias.
- e. Designar el tiempo y las fechas para los talleres en las horas complementarias.
- f. Establecer los recursos que se van a utilizar.
- g. Elaborar el presupuesto para las actividades de capacitación.

4.6. Ejecución:

- a. Socialización del plan de capacitación con la comunidad educativa
- b. Detallar los recursos financieros.
- c. Desarrollar las estrategias definidas en la planificación.

4.7. Evaluación:

- a. Identificar las habilidades adquiridas en el taller.
- b. Activación de las capacidades de innovación pedagógica profesional.
- c. Verificar la aplicación de lo aprendido.
- d. Comprobar cuántos docentes hacen uso de los conocimientos adquiridos en la capacitación.
- e. Crear espacios para buscar nuevas metodologías de enseñanza.
- f. Incorporar en las aulas estrategias activas con el uso de material didáctico.
- g. Preparar una encuesta para obtener los resultados de la capacitación y evaluarla.

Actividades

Contenido	Estrategias	Recursos	Responsables	Tiempo
Primera Sesión: -Ambientación. -Presentación del tema.	Exposición	carteles	Investigador	08:00 08:30
-Presentación de un Socio drama sobre "Un día en la vida del colegio Técnico Cumbe" y "Falta de afectividad en el hogar". Participan los presentes creando un mini teatro.	-Formación de grupos mediante dinámicas. Socio drama	Recursos del medio Recursos del aula	Investigador Maestros participantes	09:00

-Entrega de materiales.		Papelógrafos Marcadores		09:00
-Trabajos en grupo. -Plenaria.		Papelógrafos Marcadores	Participantes Investigador	09:15 10:00
Receso				11:30
Segunda sesión				
Nombrar una comisión para la elaboración de la propuesta de mejora.	Formar grupos de trabajo	Libretas Rota folio Pizarra Cartulina	Investigador Maestros participantes	12:00
Elaboración de la propuesta.	Equipos de trabajo Análisis del documento	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Láminas	Investigador Maestros participantes	12:20
Socialización de la propuesta.	Realización de una plenaria	Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Láminas	Comisión	14h00

Contenidos	Estrategias	Recursos	Responsables	Tiempo
Tercera Sesión.				
-Presentación de un video sobre diferentes formas de elaborar material con los estudiantes.	Observación de videos.	Videos Computador Infocus	Investigador Maestros de cultura estética.	08:00
-Fragmentos de la película Innovados.	Observación de videos.	Videos Computador Infocus	Investigador Maestros de cultura estética	08:40

-Comentario sobre los videos.	Análisis de los videos.	Videos Computador Infocus	Investigador Maestros de cultura estética	09:00
-Lecturas relacionadas al tema.		Lecturas Gráficos Hojas		09:30
Elaboración de folletos, trípticos o manuales para el uso de materiales didácticos.		Impresora Guías Folletos Textos	Investigador Maestros participantes	10:30
Receso				11:30
Cuarta Sesión				
-Participación de un delegado del Instituto Pedagógico con el tema: Elaboración de material didáctico.	Conversatorio sobre la importancia de elaborar y utilizar material didáctico en las clases	diapositivas ejemplos de material didáctico	Investigador Facilitador Maestros participantes	12:00
-Elaborar conclusiones sobre La Importancia de elaborar material didáctico en el proceso educativo.	Trabajos en grupos	Papelógrafos marcadores	Maestros de cultura estética de la institución. Maestros participantes	13:30
-Elaborar material didáctico. -Plenaria.	Trabajos en grupos	fomix periódico palillos goma cartulina marcadores gráficos	Facilitador Maestros de cultura estética	14:30

Contenido	Estrategia	Recursos	Responsables	Tiempo
Clase de demostración	Observación de una clase en el aula.	Material didáctico	Maestro de Ciencias Naturales	08:00
Plenaria	Análisis de la clase observada	Papelotes marcadores	Maestros participantes	09:00

5. Localización y cobertura espacial:

El presente proyecto es una propuesta de mejoramiento educativo con el uso de materiales didácticos en el aula de clases por los docentes del Colegio Técnico Cumbe, de la parroquia Cumbe.

Esta parroquia está ubicada al sur de la ciudad de Cuenca, tiene alta incidencia de migración, sus habitantes se dedican especialmente a la producción de leche, es una zona eminentemente ganadera.

El colegio Técnico Cumbe se encuentra en el centro de la parroquia y brinda sus servicios educativos a la población del centro y los alrededores de Cumbe.

6. Población Objetiva:

La población con que se trabajará es con los docentes del Colegio” Técnico Cumbe” desde octavo de básica hasta tercero de bachillerato y está orientada a buscar el mejoramiento de la calidad educativa del centro escolar e involucra a todos los actores.

7. Sostenibilidad de la propuesta:

a. Recursos humanos

Directivos

Docentes

Estudiantes

Comisión Psicopedagógica

Maestros de cultura estética de la institución.

Señora bibliotecaria de Cumbe.

b. Materiales

Copias, cartulina, cinta Papelotes,
 Marcadores, cinta masking, pizarrones.
 Registros de asistencia, Esferográficos,
 Lápices, bocaditos.
 fomix, silicón, pistola de silicón,
 moldes, recursos del medio.

c. Físicos

Aulas de clases
 Sala de audio visual

d. Económicos

Presupuesto.
 Caja chica del colegio.

e. Organizacionales

Rector, equipo técnico pedagógico,
 Comisión
 Una oficina o un aula.

f. Tecnológicos:

Un computador portátil.
 Un proyector multimedia.
 Una cámara fotográfica
 Una impresora.

8. Presupuesto:

Actividades	Recursos		Costos	Total
	Humanos	Materiales		
-Presentación del tema.	Investigadora	Copias Papelotes	5 5	23
-Presentación de un Socio	Maestros participantes	Material de escritorio Marcadores Masking	5 3	
		Recursos del medio		
		Recursos del aula.		

Nombrar una comisión para la elaboración de la propuesta de mejora. Elaboración de la propuesta de mejora por parte de la comisión.	Investigador Maestros participantes Comisión psicopedagógica	Material de escritorio Impresiones	5 20	25
-Presentación de un video sobre diferentes formas de elaborar material con los estudiantes. -Fragmentos de la película Innovados. -Lecturas	Investigador Facilitador Maestros participantes	Videos Computador Infocus Videos Lecturas Hojas Gráficos	10 10 5 5 5	35
-Participación de un delegado del Instituto Pedagógico	Facilitador	Impresiones Folletos Transporte Remuneración	10 10 10 20	50
-Elaborar conclusiones sobre La Importancia de elaborar material didáctico en el proceso educativo.	investigador Maestros participantes	Textos Guías diapositivas ejemplos de material didáctico	5 5 10 10	30

-Elaborar material didáctico		Fomix	10	160
		periódico	5	
		palillos	5	
		cartulina	10	
		marcadores	10	
		tijeras	10	
		goma	10	
		varios refrigerios	50	
Observación de una clase en el aula.	Profesor de Ciencias Naturales	material didáctico elaborado con diversos materiales	20	20
Total				343

9. Cronograma:

ACTIVIDAD	MES									
	S 1	O 2	N 3	E 1	F 2	M 3	A 1	M 2	J 3	
Diseño	X			X			X			
Propósitos	X			X			X			
Contenidos	X			X			X			
Estrategias	X			X			X			
Planificación	X			X			X			
Ejecución		X			X			X		
Evaluación			X			X			X	

8.- BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. y Santos, M. (1996). *Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.
- Aprende Ecuador. (2009). *Gestión Educativa Estratégica*. Recuperado el 7 de Enero de 2011, de http://www.aprende.edu.co/html/home/1592/articulos_189023_archivo2Pdf
- Alejandro., L. B. (2001). *La evaluación escolar como mediación: Enfoque sociocrítico*. Bogotá: Orión Editores.
- Andrés Felipe, Linares Katherine, García Sena, (2009) *Estándares de calidad de los objetos*. Bogotá, pág. 1
- Alliaud, A. y Antelo, E. (2005) *Grandezas y miserias de la tarea de enseñar*. Revista Linhas.
- Aguerrondo, I. (2004) *Los desafíos de la política educativa relativos a las reformas de la formación docente*. Santiago de Chile.
- Arony, (2009) *Diagnóstico de una institución educativa*. Pág. 1.
- Convenio INET – FeDIAP, (2003) *Relación escuela-comunidad*, Arequito.
- Chininín, V. (2011), *Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en los centros de educación básica y bachillerato del Ecuador*. Guía Didáctica, Editorial UTPL, Loja-Ecuador, 150 p.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación*, (1996), México, Santillana, pág. 603.
- Dubet, F. (2004) *Mutaciones institucionales y/o neoliberalismo*. Buenos Aires
- Edu@News 33. (2009) *La calidad de la Educación*.
- Cruz, Fernández (1999) *Las marcas son nuestras*: 102
- Fundación SES EDCO (2002) *Estándares de calidad organizacional*, pág. 5
- Fullan, M (2002) *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Madrid: Akal.
- Lara, J (2005) *Gestión Pedagógica como fundamento para un proceso Pedagógico de Calidad*. Colombia
- INACAP, (2008), *Revista polis, prólogo*, Chile págs., 311-337
- Killian Z. (2004) *Planificación y Control de la Producción Pública*, Lito Formas

Labaree, D. (2000). *On the nature of teaching and teacher education. Journal of teacher education. 51, 228- 233.*

Ministerio de Educacion Nacional. (s.f.). *Ministerio de Educación del Ecuador.*
Recuperado en junio de 2012, de www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html

Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* México: Prentice Hall.

Mineduc. (2004) *Estándares de Calidad de la Convivencia Escolar.* Chile.

Naval, Concepción, (2009). *Educación de la sociabilidad*

Ortega, R (2004). *10 claves, disciplina y gestión escolar.* Editorial Grao.

OCDE,(1995), *Measuring What Students Learn.* Paris.

Poner, P. (2007), *"El Directivo Docente: Líder de la gestión educativa"* Conferencia Foro Nacional de Gestión Educativa, Bogotá, Octubre.

Pulido, H. (2004) *Documento para la comunidad de la UCET, como soporte a su labor en busca dela Excelencia.* Pág. 1

Rodríguez, A. (2006) *Educación y educadores.* vol.9 Colombia.

Sammons, Hillman, Mortimore, (1998). *"Características clave de las escuelas efectivas".* México: Secretaría de Educación Pública y otros.

Seminario nacional para dirigentes, metodológicos.. 1984. Febrero ,1 parte

. Truvilla José, (2006) *Convivencia Escolar.*

Universidad Andina, Universidad Cayetano Heredia, Universidad Nur, (2004) *Evaluación diagnóstica,* Quito.

Recuperado: de http://intercentres.edu.gva.es/iesleonardodavinci/Departamento_orientacion/. Acceso, marzo, 2012.

Recuperado http://www.mwdiación_educativa.com.ar/articulos/colaboraciones/166-el-perfil-de-un-docente. Acceso, abril, 2012

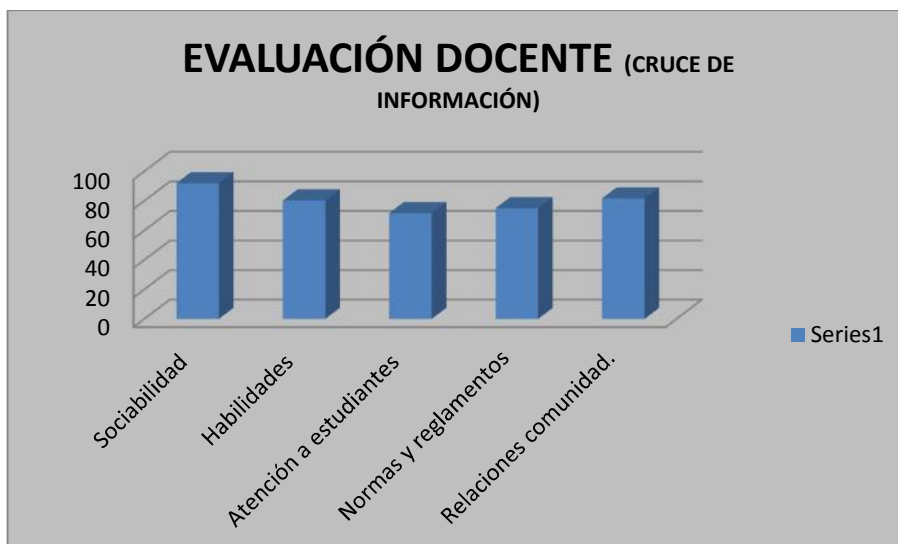
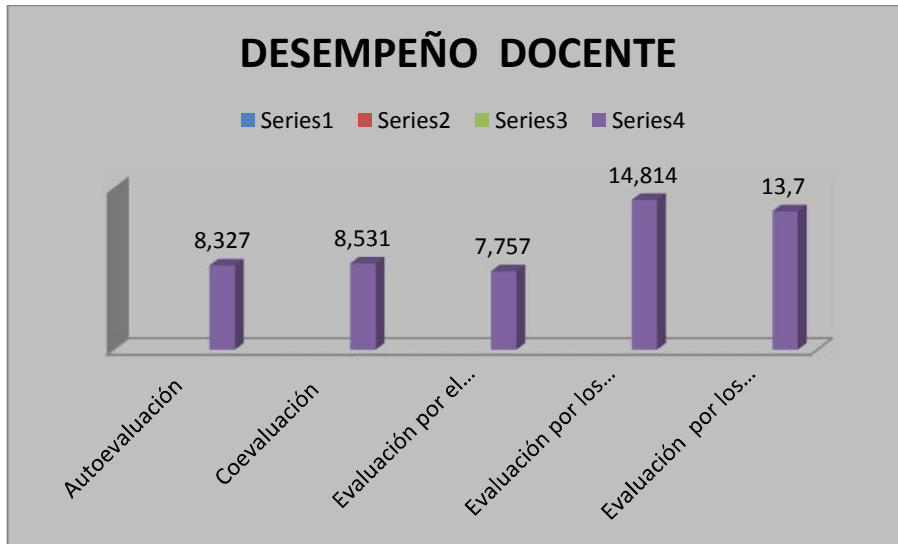
Recuperado <http://www.educacion.gob.ec/index-2html>. Acceso, abril, 2012.

Recuperado <http://www.educarecuador.ec/estandares-de-desempeño-profesional/estandares-desempeño-docente-pes.html>. Acceso, mayo, 2012.

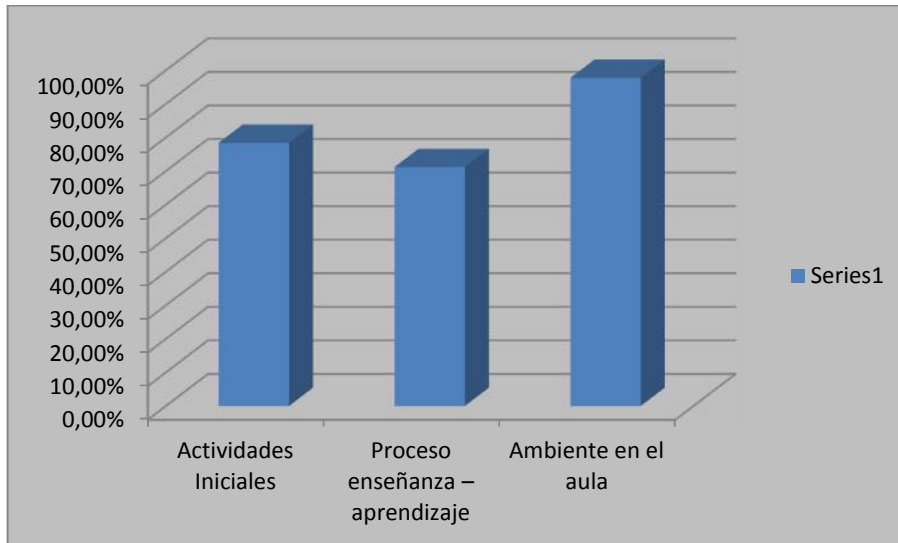
9 ANEXOS

9.1 Certificados

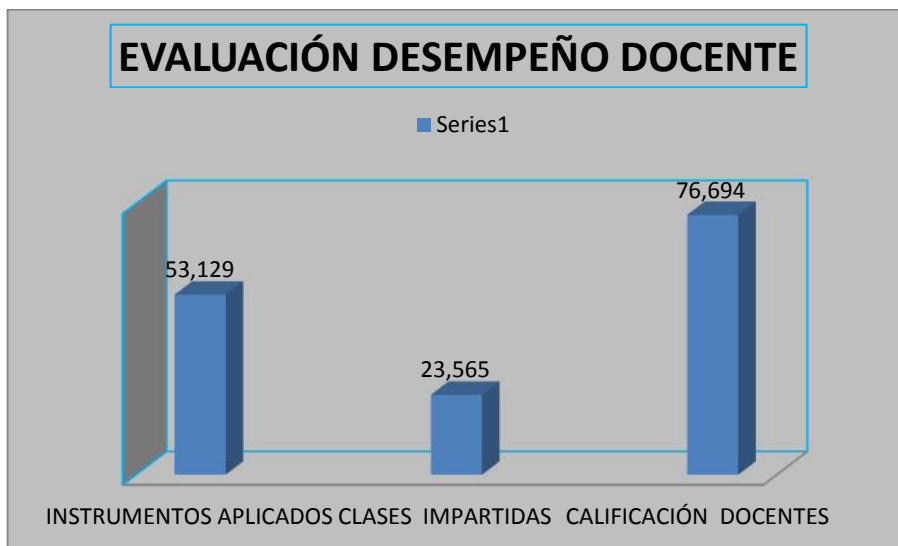
9.1 GRÁFICOS LAS TABLAS GENERALES



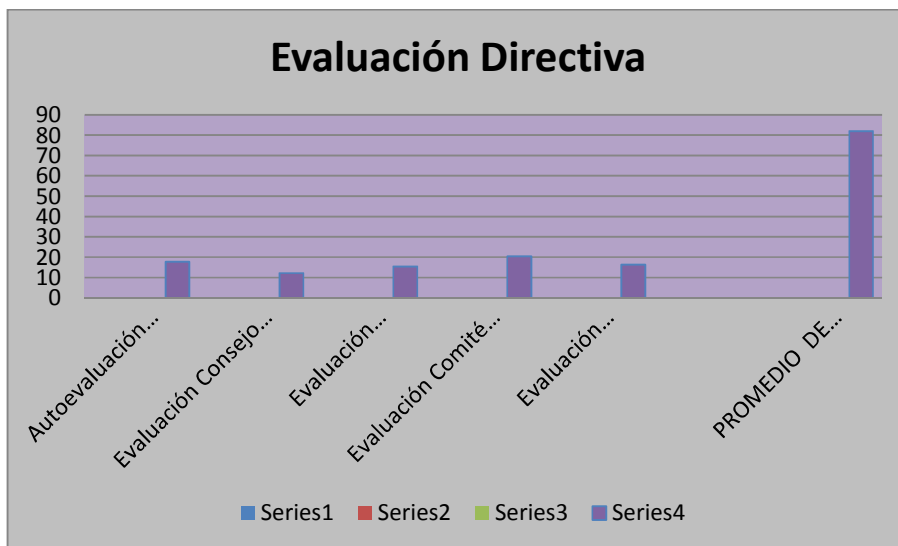
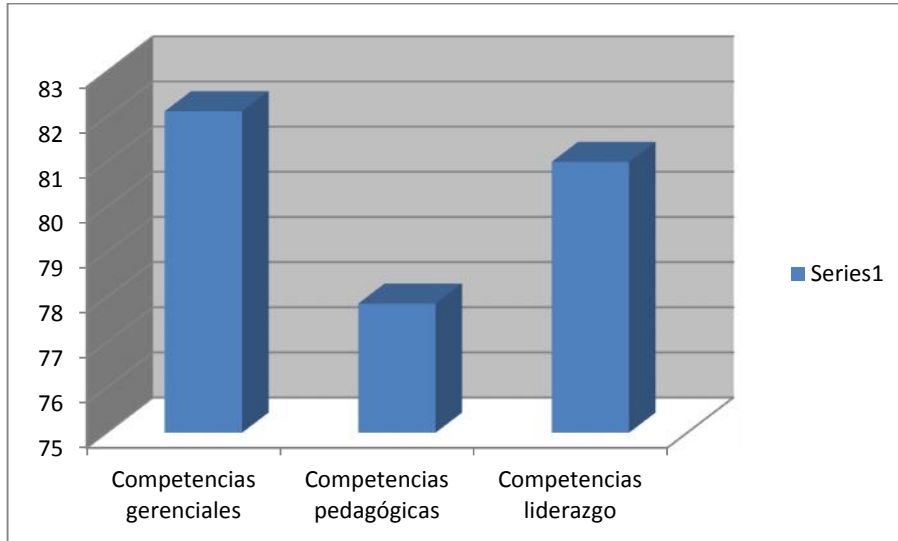
OBSERVACIÓN DE LA CLASE

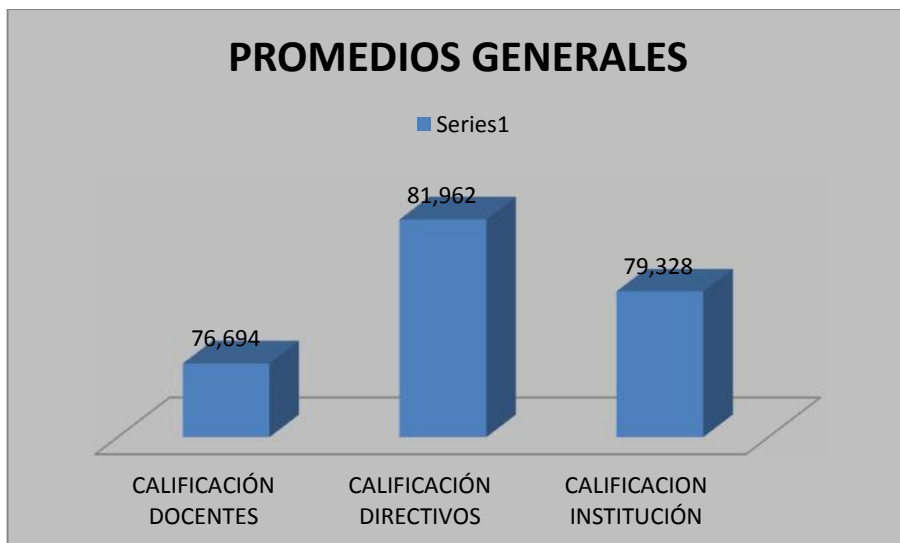


EVALUACIÓN DESEMPEÑO DOCENTE



EVALUACIÓN DIRECTIVA (CRUCE DE INFORMACIÓN)





9.2 Instrumentos de aplicación.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA
Instrumento para la autoevaluación 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. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN
-----------------------------------	-------------------

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Preparo las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que enfrentarán en la vida diaria.					
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.					
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.					
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio					
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.					
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la					

clase anterior.					
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.					
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.					
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes.					
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.					
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.					
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados.					
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.					
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.					
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.					
2.16. Recalco los puntos 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 esuelas, 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. Cumpló 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.

**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 DIDÁCTICA	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	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, 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:					
	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

Matriz de Evaluación: Observación de clase

NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

¿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/LA DOCENTE

Educación Básica

8° EB 9° EB 10° EB

Bachillerato

1° Bach 2° Bach 3° Bach

OBJETIVO
Reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente con el fin de mejorar la práctica en el aula.
INSTRUCCIONES
a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
b. Marque con una X el espacio correspondiente.

A. ACTIVIDADES INICIALES

1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN El docente:	VALORACIÓN	
	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

2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN El docente:	VALORACIÓN	
	Sí	No
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.		
1. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o <i>anecdóticos</i> , experiencias o demostraciones.		
2. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).		
3. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.		
4. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.		
5. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.		

6. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.		
7. Evidencia seguridad en la presentación del tema.		
8. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.		
9. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.		
10. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.		
11. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.		
12. Envía tareas		

C. AMBIENTE EN EL AULA

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

Fecha de Evaluación: -----

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA
Instrumento para la Autoevaluación del Rector

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

NOMBRE DEL DIRECTOR O RECTOR:

OBJETIVO
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
INSTRUCCIONES
a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

1.7. Estímulo 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.					

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 Rector por parte del Consejo Directivo

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

NOMBRE DEL DIRECTOR:

OBJETIVO

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

INSTRUCCIONES

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se 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. Faslto 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 Directivo.					
1.8. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.					
1.9. Determina detalles del trabajo que delega.					
1.10. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.					
1.11. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.					
1.12. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.					
1.13. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.					

1.14. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.					
1.15. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.					
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. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.					
1.20. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.21. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.22. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial					
1.23. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.24. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.25. Organiza con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.26. Realiza las asambleas generales de profesores, según					

disponen las normas y reglamentos respectivos.					
1.27. Superviso la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo Técnico, respetando las normas y reglamentos respectivos.					
1.28. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.29. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.30. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes					
1.31. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.32. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.					
1.33. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.					
1.34. Lidera el Consejo Técnico.					
1.35. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.					
1.36. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.37. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.38. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.					
1.39. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo					

1.40. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.41. Organiza con el Consejo Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.					
1.42. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores					
1.43. Promueve la investigación pedagógica.					
1.44. Promueve la innovación pedagógica.					
1.45. Optimiza el uso de los recursos institucionales.					
1.46. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.					
1.47. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.					
1.48. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.49. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.50. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas Correspondientes.					
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 estudiantes.					
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.					
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.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

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

Instrumento para la Evaluación del Rector por parte del Consejo Estudiantil

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:
NOMBRE DEL DIRECTOR:

OBJETIVO
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
INSTRUCCIONES
a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos					
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.					
1.3. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.4. 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

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

relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.					
---	--	--	--	--	--

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.					

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 Rector por parte del Comité Central de
Padres de Familia**

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

NOMBRE DEL DIRECTOR:

OBJETIVO

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

INSTRUCCIONES

- | |
|---|
| a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se |
|---|

identifica.

- b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. 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.					
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					

1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.					
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.15. Supervisa el rendimiento de los alumnos.					
1.16. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.					
1.17. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.18. 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.					
1.19. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.					
1.20. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.					
1.21. Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.22. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
1.23. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos					
1.24. 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.					

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 Rector por parte del/a Supervisor/a

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:
NOMBRE DEL DIRECTOR:

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

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo					
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los					

horarios establecidos.					
1.7. Estimula y sanciona 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.					

Fecha de Evaluación: _____

9.3 fotos

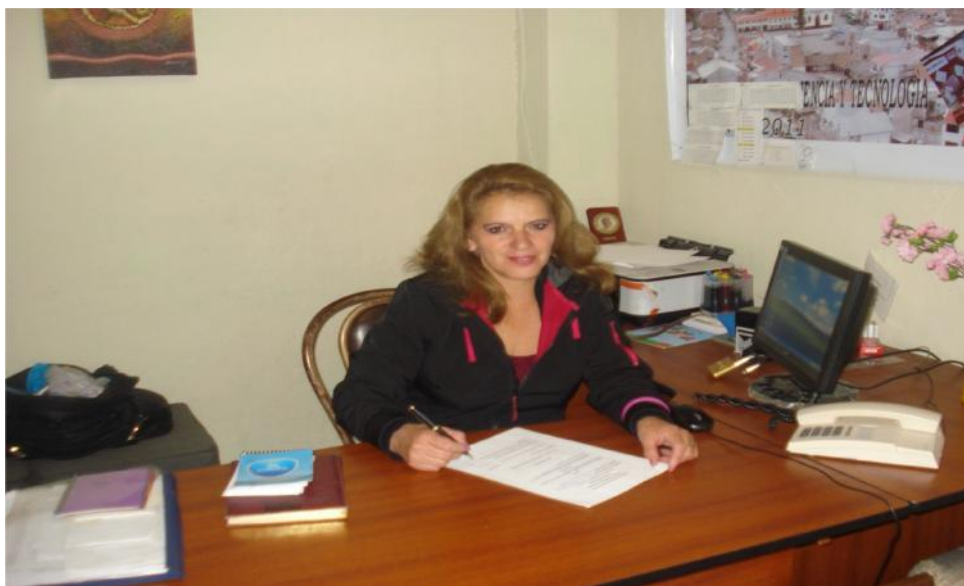
Dr. Oscar Solís

RECTOR DEL COLEGIO TECNICO CUMBE



Lcda. Anita Amoroso

VICERRECTORA



Miembros del Gobierno Estudiantil



Estudiantes del colegio Técnico Cumbe



Observación de la clase de Estudios Sociales



Estudiantes en el momento de la encuesta



Padres de familia







