



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

**CONFERENCIA EPISCOPAL ECUATORIANA**

**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**“Evaluación de la calidad de desempeño profesional docente y directivo en el Colegio Intercultural Bilingüe Narancay, parroquia Baños, cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el periodo lectivo 2011 – 2012”.**

**Tesis de Grado**

**AUTOR:**

**Cunduri Cunduri, María Rosa**

**DIRECTORA:**

**Vivanco Vivanco, María Elizabeth, Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

**Magíster.**

**María Elizabeth Vivanco Vivanco.**

**DIRECTORA DE TESIS DE GRADO**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo, denominado **“Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el Colegio Intercultural Bilingüe Narancay, parroquia Baños, cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el periodo 2011-2012”** realizado por la profesional en formación: Cunduri Cunduri María Rosa, 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, junio 2012

.....

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo **Cunduri Cunduri María Rosa**, 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”

.....

Cunduri Cunduri María Rosa

CI. 0601946064

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cunduri Cunduri María Rosa

CI. 0601946064

## **DEDICATORIA**

Con todo corazón, a mis amados hijos,  
Mayrita Alejandra y Marco Patricio.

María Rosa

## **AGRADECIMIENTO**

A los distinguidos catedráticos de la Universidad Técnica Particular de Loja, a los actores educativos del Colegio Intercultural Bilingüe Narancay, a la Magister María Elizabeth Vivanco, Directora de tesis y al Dr. Alejandro Mendoza Orellana, impulsor de mi formación profesional.

María Rosa

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
Portada.....	i
Certificación.....	ii
Acta de cesión.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Resumen.....	ix
Introducción.....	1
2. Marco teórico.....	6
2.1 Calidad de las instituciones educativas.....	7
2.2 Evaluación de la calidad de las instituciones educativas.....	12
2.3 Evaluación del desempeño profesional de los docentes.....	16
2.4 Evaluación del desempeño profesional de los directivos.....	33
3. Metodología.....	41
3.1 Participantes.....	41
3.2 Población y muestra .....	42
3.3 Técnicas e instrumentos.....	44
3.4 Diseño y procedimiento.....	47
3.5 Comprobación de supuestos.....	49
4. Resultados: descripción y análisis .....	50
4.1. Resultados de las encuestas de evaluación del desempeño profesional docente.....	50
4.1. Resultados de las encuestas de evaluación de desempeño directivo.....	79

5. Discusión de los resultados.....	112
6 Conclusiones y recomendaciones.....	127
7. Propuesta de mejoramiento educativo.....	130
8. Bibliografía.....	140
9. Anexos.....	143

## RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de la investigación del desempeño profesional docente y directivo del Colegio Intercultural Bilingüe de Narancay, parroquia Baños, cantón Cuenca, provincia del Azuay, en el periodo lectivo 2011 - 2012.

La investigación se apoyó en las siguientes técnicas: la *entrevista*, desarrollada con los actores educativos para obtener datos sobre identidad y característica institucional; la *observación directa* y las *encuestas* aplicadas, a través de los instrumentos prediseñados, a 13 docentes, 1 rector, 4 miembros del Consejo Directivo, 4 miembros del Comité de Padres de Familia, 6 integrantes del Consejo Estudiantil, 83 estudiantes del básico, 59 estudiantes del bachillerato, 81 padres de familia y 1 Supervisor; cuyos resultados ubican al desempeño docente y directivo de la institución, en la categoría excelente; sin embargo, aparecen aspectos con ciertas debilidades, para los cuales, se presenta una propuesta de mejora denominada *Proyecto de fortalecimiento de competencias de desempeño profesional*.

Este trabajo técnico, pedagógico y científico se fundamenta en teorías educativas actuales, en los estándares de calidad del Ministerio de Educación y en las experiencias profesionales de la autora.

## INTRODUCCIÓN

La formación integral de las personas, en su mayor parte, depende de la educación que brindan las instituciones educativas en los distintos niveles escolares, donde la calidad educativa está enmarcada por múltiples factores como: la infraestructura, recursos y materiales didácticos, desempeño docente, participación de los padres de familia, gestión de los directivos institucionales, políticas gubernamentales, etc.

Los padres de familia y la comunidad entera miran a las instituciones educativas como la entidad base para la formación de sus hijos, aquí, los elementos claves del proceso educativo son el docente y los administradores educativos, a quienes se les atribuye los buenos o malos rendimientos, las deserciones, las pérdidas de año, e incluso la disciplina e indisciplina de los estudiantes, aunque, como se dijo en el párrafo anterior, muchos son los factores que contribuyen en la formación, pero el desempeño docente y directivo de las instituciones educativas es mucho más importante.

La labor docente y directiva de las instituciones educativas cada vez va siendo cuestionada por la sociedad, ya sea porque los estudiantes no tienen un buen rendimiento académico, porque existe deserción escolar, porque sus hijos no tienen interés por su formación, porque muchos de ellos aunque cuantitativamente demuestran mejores rendimientos pero que al ingresar a un cierto nivel de educación no rinde en la pruebas de ingreso, porque las nuevas generaciones no demuestran valores y virtudes que conduce el buen comportamiento social, porque no crece la institución educativa en calidad y cantidad, etc.

Las causas para estos cuestionamientos puede ser el deficiente desempeño docente y directivo. El primero, porque algunos maestros, aunque tengan sus títulos académicos, no han sido formados para ser docentes, entonces, desconocen la pedagogía y la didáctica como ciencia y arte de dirigir el proceso inter aprendizaje; otros docentes aunque sean formados en docencia, carecen de vocación para conducir a sus estudiantes; creen que educar es impartir los contenidos científicos de las asignaturas

a su cargo, cumplir sus horarios asignados y medir cuantitativamente el rendimiento académico de sus estudiantes a través de ciertos instrumentos curriculares. Son muy pocos los maestros que tienen verdadera vocación y buena voluntad de trabajo y demuestran habilidades destrezas y competencias en su función.

El segundo, porque las autoridades no organizan y administran adecuadamente la institución educativa, no trabajan en coordinación con los padres de familia, Consejo Estudiantil, Consejo Directivos y demás actores; no gestionan recursos para la institución ante las autoridades locales, cantonales y provinciales, etc.

La problemática citada, afecta el buen desempeño docente y directivo de la institución educativa restringiendo el desarrollo de valores, virtudes, conocimientos, saberes, destrezas, habilidades y limitando el fortalecimiento de las operaciones mentales (identificación, análisis, síntesis, inducción, deducción, discusión, comparación, creatividad, fundamentación), etc.

Esta problemática, que es generalizada a nivel de la casi totalidad de las instituciones educativas del Ecuador, se manifiesta en procesos educativos y de gestión administrativa poco adecuadas, que llevan al bajo rendimiento académico de los estudiantes y a una insatisfacción de las necesidades y expectativas de desarrollo educativo de la colectividad.

El Colegio Intercultural Bilingüe de Narancay, no es ajena a la problemática citada, ya que de una u de otra manera vive la realidad antedicha. Según el diálogo con sus autoridades y algunos docentes, se conoce que a nivel institucional no se han realizado una investigación de esta naturaleza, aunque, todos sienten la necesidad de ser evaluados para detectar las debilidades en sus funciones, pero aún no se han arriesgado a realizarla, ya sea por temor de ser juzgados negativamente y por falta de decisión política de las autoridades.

A nivel nacional, tampoco se han hecho investigaciones profundas sobre desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato;

aunque, hasta los años 90, el supervisor escolar, a través de visitas las escuelas y mediante una observación asignaba una calificación del 1 a 5 a la función docente. En estos últimos años el Plan Decenal de Educación del Ministerio de Educación del Ecuador, período 2006-2015, en la Política 6, hace alusión a la obligatoriedad del mejoramiento de la calidad y equidad de la educación y de la implementación de un sistema de evaluación que tienda hacia una educación de calidad, calidez, equitativa y democrática; esta evaluación es un proceso que viene ejecutándose desde el año 2008 en instituciones educativas y con docentes seleccionados por etapas.

A nivel internacional se conoce que el Ministerio de Educación de Colombia viene ejecutando el proceso de evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes a través de dos tipos de competencias, de acuerdo con lo establecido por el decreto 2539 del 22 de julio de 2005: las competencias funcionales y las competencias comportamentales, cuyos resultados han permitido diseñar programas específicos de profesionalización docente en pos del mejoramiento de la calidad educativa.

Con el fin de contribuir al logro de la calidad de educación en la institución mencionada y en el sistema de educación intercultural bilingüe de la provincia del Azuay, en calidad de docente del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe del Ecuador y en cumplimiento a uno de los requisitos de graduación como estudiante de Maestría en Pedagogía de la Universidad Técnica Particular de Loja se efectuó este trabajo investigativo.

Con la realización de este trabajo se obtuvieron resultados muy valiosos y se dieron cumplimiento al logrando de los objetivos propuestos; es decir, se investigó el marco teórico conceptual sobre la evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador; se realizó el diagnóstico evaluativo del desempeño profesional docente y directivo de la institución a través de las apreciaciones dadas por los diferentes actores educativos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación y, en base a los resultados obtenidos, se formuló una propuesta de mejoramiento del desempeño profesional docente y

directivo del colegio, cuya ejecución requiere de la participación activa de todos sus actores.

En la investigación de campo se aplicaron los instrumentos de evaluación de desempeño profesional docente y directivo (proporcionados por la UTPL), cuyos resultados, confrontados con los aportes teóricos de diversos autores y mi experiencia profesional, ubican al desempeño profesional en la categoría excelente; en consecuencia, la hipótesis: “el actual desempeño profesional docente y directivo de educación básica y bachillerato del Colegio Narancay tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad” planteada para este trabajo ha sido rechazada. Sin embargo, aparecen algunas debilidades en ciertos aspectos de las diferentes dimensiones evaluadas, las mismas que, aunque no son muy amplias, deben ser mejoradas, para las cuales, se han formulado una propuesta de mejoramiento educativo, que contribuiría a su desarrollo y al logro de la calidad educativa.

El presente trabajo ha sido posible con el aporte de los conocimientos científicos de las asignaturas desarrolladas durante la carrera estudiantil, los módulos, las guías, los trabajos prácticos de cada uno de ellos, sirvieron de base para armar la fundamentación teórica de la investigación.

Por otra parte, los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Intercultural Bilingüe Narancay brindaron todas las facilidades correspondientes para la investigación; demostraron interés por la evaluación. Conscientes de que los resultados de esta investigación serán de gran apoyo para conocer las realidades de su desempeño profesional y emprender acciones de mejoramiento hacia el logro de una educación de calidad, calidez y democrática, han solicitado que toda la información sea replicada a los actores educativos del plantel.

Finalmente, la Dirección de Posgrados y la Directora de Tesis de la Universidad Técnica Particular de Loja, han proporcionado todos los instrumentos, texto-guía de investigación y otros documentos necesarios; además han brindado las orientaciones a través del Entorno Virtual de Aprendizaje y comunicaciones telefónicas, los cuales han

sido los pilares fundamentales para la realización y culminación de este trabajo de campo.

La mayor dificultad encontrada en la realización de este trabajo ha sido el factor tiempo, las responsabilidades asumidas, como madre de familia, como profesional de la educación y como estudiante, no permitieron dedicarme a tiempo completo a la investigación, sin embargo se ha hecho grandes esfuerzos y se lograron los objetivos propuestos.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Calidad de las instituciones educativas

#### a. Definición de calidad

En todos los ámbitos de la vida cotidiana es utilizada la palabra calidad; es así que, se habla de calidad de producto, calidad de agua, calidad de texto, calidad de persona, calidad de vida, etc.; en cada actividad humana, el hombre, hace los esfuerzos posibles para que sus resultados sean de calidad; y si se requiere algo, siempre se espera que sea de calidad.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), el lexema calidad proviene del latín *qualitas*, que significa “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”; al referirse a la vida misma, el DRAE, expresa que la calidad es el “conjunto de condiciones que contribuyen a hacer agradable y valiosa la vida”.

Por su parte, Palladino (2005) expresa que la calidad “es una expresión genérica con la que se denomina un constructo valorativo basado en la consideración de tres dimensiones interrelacionadas: funcionalidad eficacia y eficiencia” (p. 30); es decir que los elementos básicos que intervienen en el desarrollo de la actividad presentan coherencias múltiples para lograr los propósitos y resultados esperados y que estos resultados sean significativos y útiles para los que fueron preparados.

En las conceptualizaciones anotadas, se puede observar que la calidad es un término genérico, que a cualquier ser, asunto, tema, acción, condición o producto, le asigna unas características valorativas que contribuyen a satisfacer los requerimientos.

## **b. Calidad educativa**

Las vertiginosas transformaciones en los sistemas económicos, políticos, social, cultural y los grandes avances científicos y tecnológicos, han generado demandas sociales significativas en todos los ámbitos, entre ellos, en el campo de la educación - considerada ésta como el pilar fundamental para el desarrollo y progreso de los pueblos-; padres de familia y comunidad en general, anhelan una educación de calidad para sus hijos y han exigido a los organismos del Estado, la revisión del sistema educativo, la investigación de los problemas sociales y la planificación y ejecución de nuevas alternativa hacia el logro de una calidad educativa.

Pero, ¿qué es calidad educativa? La compleja realidad de la educación, los distintos enfoques y paradigmas, las dimensiones del sistema educativo e incluso los distintos grupos de interés han generado varias consideraciones conceptuales de la calidad educativa.

En este tema, se ha tomado algunos aportes teóricos; así, Albornoz (2008), refiriéndose a la calidad educativa, manifiesta que:

*...existe la concepción que asocia a la calidad educativa con la eficacia o grado de cumplimiento de objetivos educativos, éste modelo fue adoptado del mundo industrial, teniendo como aspectos positivos la posibilidad de "medir" resultados y como negativo básicamente asociar a la institución educativa con la empresa, y esto no puede ser así ya que el "producto" aprendizaje, es mucho más complejo que cualquier producto empresarial, y esto resulta porque en él existen aspectos y dimensiones difícilmente ponderables y porque básicamente la relación educativa es una relación humana donde la conducta y circunstancias son inestructuradas y hasta impredecibles. Otro tratamiento complementario de la calidad como eficacia es el de la eficiencia, en donde básicamente el grado de adecuación entre logros obtenidos y recursos utilizados es definido como indicador de calidad, pero al ser éste complementario de aquel se le hace extensiva la crítica precedente.*

*Teniendo en cuenta las limitaciones anteriores, y a su vez el énfasis puesto en estas temáticas por las ciencias de la educación en general y de la psicopedagogía en particular, surge como alternativa de aproximación el tratamiento de la satisfacción de necesidades y expectativas, en ésta, se le otorga relevancia al contexto y a los procesos escolares ya que no se trata solo de asegurar la eficacia educativa, sino de preguntarse acerca del sentido y relevancia de la misma, como así también la adecuación de los objetivos propuestos con los logros obtenidos, reconociéndose de éste modo el carácter complejo y multidimensional del concepto calidad educativa. (Párrafos 13 y 14)*

Si bien es cierto, que las acciones del proceso educativo, son valoradas según los resultados obtenidos de las evaluaciones de aprendizajes de los educandos, éstos no son del todo indicadores absolutos de la buena o mala calidad educativa, ya que, en la educación, intervienen muchos elementos y factores; además, la escuela, el colegio u otra institución educativa no es una empresa que genera productos materiales, sino, es una institución que forma seres humanos cada uno con sus diferencias de género, ideología, condición socio-cultural, situación económica, etc., donde la relación pedagógica es bastante compleja, que obligan a los docentes y directivos conocerlos, respetarlos y atenderlos positivamente.

Entonces, la calidad educativa, estará, no solo en los resultados, sino también, en los factores y elementos, en los recursos (insumos), en el proceso, y en el impacto de la educación en la sociedad.

Por su parte, la ley Orgánica de Educación Intercultural, establece como uno de los principios, la calidad y calidez de la educación, cuyo texto dice:

*Garantizar el derecho de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, subniveles o modalidades; y que incluya evaluaciones permanentes. Así mismo garantiza la concepción del educando como el centro del proceso educativo, con una flexibilidad y propiedad de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades y realidades*

*fundamentales. Promueve condiciones adecuadas de respeto, tolerancia y afecto, que generen un clima escolar propicio en el proceso de aprendizaje (Ley Orgánica de Educación Intercultural, Art.2, 2011)*

Del texto citado se puede deducir, también, que la calidad educativa es un valor asignado no solo al producto, sino también al proceso educativo; en términos generales, podría decir que la calidad educativa está en la mejor manera de sentir y obrar (utilizando la razón y el corazón), y generar resultados eficientes, satisfactorios y observables, siempre con miras a transformar una realidad observada a una realidad deseable, a través de proceso más objetivos, que van de un hecho educativo centrado en lo académico, a una hecho dinámico, interactivo, orientado al desarrollo de conocimientos, actitudes, aptitudes y valores fortalecidos a través de operaciones mentales, relaciones sociales y afectivas, demostrados con la aplicación en la práctica cotidiana.

En consideración de que el Ecuador es un país Pluricultural, la misma Ley de Educación Intercultural, en su artículo 80, expresa como uno de los fines de la Educación Intercultural Bilingüe lo siguientes: “el impulso de una educación de calidad integral, articulada con la producción, la investigación, la ciencia y los saberes ancestrales”, con el cual se puede ver que, la calidad de la educación apunta a la formación integral de la persona a través de procesos de investigación de la realidad social, política, cultural y económica que orientan a la creación y producción de nuevas situaciones en función de formar personas auto-identificadas, responsables y seguros de sí mismo y de su realidad y, creo yo, que esta formación será en el marco de la interculturalidad.

### **c. La calidad en las instituciones educativas**

A nivel meso curricular, alcanzar una educación de calidad recae en las instituciones educativas. Una escuela o un colegio, es una independización espacial y temporal del aprendizaje estructurada por un conjunto de elementos, factores y diversas experiencias que conducen la formación de las personas.

Las instituciones educativas, con los nuevos paradigmas educativos, han dejado de ser organizaciones rígidas, verticales autoritarias, heterónomas y reactivas y se han convertido en lugares pedagógicos de armonía y cordialidad, que ofrecen al educando, según la didácticas contemporáneas, un ambiente motivante y tranquilo, rico en recursos, que lo convertirá en protagonista de su propio proceso de aprendizaje. (De Zubiría, 2007, p.47)

Entonces, la calidad educativa en la institución escolar se puede observar, en el ambiente escolar agradable; en las respuestas coherentes y satisfactorias que brinda la escuela a las demandas comunitarias y sociales; en el estímulo a la actividad del alumno y del profesor; en la participación democrática de todos los actores, en la formación docente y la cualificación de su desempeño; en los recursos educativos apropiados; en la función directiva institucional compartida; en las innovaciones educativas; en el grado de compromiso de los distintos actores con la institución; en la colaboración y coparticipación de los actores en la planificación y toma de decisiones, y obviamente, el trabajo en equipo; es decir, la calidad de las instituciones educativas, está en la disposición adecuada y funcionamiento equilibrado de todos los aspectos señalados.

Valenzuela (2010), sostiene que la institución educativa es una comunidad de aprendizajes y la define como:

...una organización en la cual todos los miembros adquieren nuevas ideas y aceptan la responsabilidad de desarrollar y mantener la organización, aprovechando las experiencias de todos los miembros y en la que los miembros trabajan juntos, entendiéndose mutuamente y respetando la diversidad; el grado en que las instituciones educativas funcionan como “organizaciones que aprenden” puede no sólo influenciar la voluntad de sus empleados para adoptar innovaciones y promover el logro de los estudiantes, sino también su propio bienestar, sentido de eficacia al trabajar con los alumnos, satisfacción por su trabajo y con ello llevar su institución a un nivel de alto desempeño. (p.10)

Entonces, como comunidad de aprendizaje, se enfatiza el trabajo en equipo, donde la calidad debe también ser vista, en el tipo de organización adoptado; en la forma de gestión y liderazgo de los directivos; en la manera de administrar y dirigir a la institución, apoyándose en varias herramientas, entre ellas, la Ley y Reglamento Educativo, Plan Estratégico, el Proyecto Educativo Institucional, el Reglamento Interno y otras normas legales y sociales, esto, conlleva a identificar a la institución como una totalidad, explicitando, comprendiendo y transformando los diferentes ámbitos de la vida organizacional, en espacios democráticos donde la participación de todos los integrantes fluya hacia la búsqueda de nuevas situaciones, estrategias y acciones para la formación de personalidades.

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

### **a) Definición de evaluación educativa**

Se puede encontrar varias definiciones sobre evaluación en el campo de la educación. Así, para Díaz Barriga (2011) “la evaluación constituye un proceso sistemático por medio del cual se valora el grado en que los medios, recursos y procedimientos permiten el logro de las finalidades y metas de una institución o sistema educativo”. (p.135)

Para Gabriel Molnar (2001), “la evaluación se puede conceptualizar como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos”. (párrafo 1)

Escaño José y María Gil de la Serna (1997) nos dice que “evaluar siempre supone tres cosas: recoger datos, valorarlos y tomar decisiones en consecuencia” (p. 128)

De las conceptualizaciones básicas se deduce que la evaluación educativa consiste en un proceso sistemático, dinámico, continuo y sistemático de la recolección de datos, de manera que nos proporcione información adecuada y significativa de las acciones del pasado y del presente en función de unos objetivos y metas trazadas; pero, como se ha venido señalando en temas anteriores, la evaluación no debe ser solamente de las acciones y resultados, sino, también de la funcionalidad de los recursos, del nivel de intervención de factores y elementos de la educación y de los impactos que esté causando la educación en la comunidad. En consecuencia, de las fortalezas y debilidades encontradas desde la integralidad, se pueden formar juicios de valor y tomar decisiones adecuadas para el futuro, en pos del mejoramiento permanente de la educación.

## **b) Evaluación de las instituciones educativas**

El Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (1993), como una de las innovaciones pedagógicas en el marco de una evaluación constructivista propone que:

*Los procesos de seguimiento y evaluación tendrán como objetivo conocer la situación de la educación en relación con los estudiantes, la familia y la comunidad, y buscar aplicar los correctivos en el proceso y resultados.*

*... Serán sujeto de seguimiento y evaluación, los objetivos, los actores sociales, y los elementos curriculares que se incluyen en el proceso, entre los que se pueden señalar los siguientes: actitudes, comportamientos y rendimientos de los estudiantes; actitudes, comportamientos y trabajo de los educadores y administradores; participación de los padres de familia, y miembros de la comunidad;...” (p. 32)*

Esta propuesta, no solo se centra en la evaluación de aprendizajes como resultados de la acción educativa, sino que, se direcciona hacia la evaluación de las instituciones educativas en su conjunto; es decir, actores educativos (docentes, directivos, estudiantes, directivos y miembros de la comunidad, supervisión escolar), recursos, y demás factores que participan directa e indirectamente en el proceso educativo de la institución, deben ser evaluados de manera continua. La preparación y ejecución de esta tarea requiere que los evaluadores educativos conozcan y tengan como punto básico, la naturaleza de sus estudiantes, con su propia realidad y pertenencia a una determinada cultura, es decir, deben estar conscientes que el educando es un ser bio-psico-social y por ende su formación estará enmarcado en el desarrollo de la partes cognitiva, afectiva y psicomotor, fomentando la cultura de paz, la ternura, la equidad, la tolerancias, etc.

En esta consideración la evaluación de la calidad de las instituciones educativas consiste en examinar si los procesos que se ejecutan están orientados hacia el logro de los objetivos y metas, si los actores educativos cumplen a satisfacción sus tareas, si los profesionales de la educación son competentes, si los miembros de la comunidad y los

padres de familia participan activamente en los procesos, si los recursos que se emplean son adecuados y suficientes, si las políticas institucionales están orientadas a los objetivos y metas propuestas y a la realidad socio cultural, política y económica del contexto, etc.; todo esto, con el fin de mejorar los aspectos débiles partiendo desde las fortalezas encontradas.

El sistema educativo ecuatoriano ha dado un giro bastante importante hacia el mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones; la Carta Magna del Estado en su Art. 346 manifiesta la necesidad de una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación”; por su parte, el Plan Decenal de Educación 2006-2015, en una de sus políticas, expresa el Mejoramiento de Calidad y Equidad de la Educación e Implementación del Sistema Nacional de Evaluación, justificando que la evaluación desempeña una función medular, tanto en la formulación como en el seguimiento y ejecución de la política educativa; para el cumplimiento de esta política se han diseñado varios subproyectos, uno de ellos corresponde a la construcción e implementación del sistema nacional de evaluación que corresponde a la medición de logros académicos, evaluación de gestión institucional y evaluación del desempeño docente en función de estándares para todos los niveles y modalidades establecidos en el sistema.

En este contexto, la evaluación de la calidad de las instituciones educativas, se encamina hacia el logro de los tres grandes estándares de calidad educativa; a saber: estándares de aprendizajes, estándares de desempeño profesional y de gestión institucional.

Los estándares de calidad de la educación determinados por el Ministerio de Educación -citado por Chinín (2011)- son descripciones de los logros esperados de los diferentes actores e instituciones educativas, es decir, son orientaciones públicas que señalan las metas a conseguirse para una educación de calidad direccionada a la formación de “individuos mentalmente competentes libres y responsables, en sus condiciones socioculturales”. (De Zubiría Miguel, 2007)

Bajo las consideraciones citadas, los estándares de aprendizajes, corresponden a los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que deben poseer los estudiantes, luego del proceso de enseñanza-aprendizaje; Los estándares de desempeño profesional se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los profesionales de la educación –docentes y directivos- para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes significativos y por ende su formación; mientras que los estándares de gestión responden a los procesos y prácticas institucionales que favorecen para que los estudiantes alcancen sus metas.

Los estándares de calidad del Ministerio de Educación direccionan la evaluación de las instituciones educativas, sin embargo, los resultados de dichas evaluaciones que ubican a la institución en algún nivel de calidad, no dependen únicamente del desempeño profesional y gestión institucional; por tanto, creo yo que es necesario, que se diseñe estándares para evaluar el aporte que, el Estado, ha realizado a cada institución educativas en cuanto se refiere al presupuesto para formación y capacitación, asignación de partidas, dotación de equipos tecnológicos y demás recursos y su funcionalidad; asimismo, estándares para evaluar el seguimiento y orientación que han dado las autoridades a las actividades educativas institucionales, etc., con los que se determinaría, también, el nivel responsabilidad asumida y en base a ello medir la calidad educativa de la institucional.

Cabe señalar que la presente investigación se limita en abordar únicamente a la investigación referente a los estándares de desempeño profesional tanto de los docentes como de los directivos de la institución educativa.

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

### **a. El desempeño docente**

En las variadas instituciones educativas de nuestro sistema, los docentes son personas implicadas en la enseñanza –aprendizaje de los estudiantes ya sea por su inclinación personal o por una opción laboral, quizá unos con mayor o menor grado de formación que otros, especializados en determinadas disciplinas, enmarcados en ciertos modelos pedagógicos, etc. orientan, guían, conducen el proceso enseñanza aprendizaje, aunque no todos tienen las mismas capacidades para enfrentarse a nuevas situaciones educativas.

Los grandes avances científicos, tecnológicos, y el mundo globalizante en el que convivimos, han exigido cambios estructurales y funcionales en el sistema educativo ecuatoriano. Desde allí se han generado varios retos que se convierten en la principal preocupación para la educación y por ende para el cuerpo docente.

Entonces, el desempeño docente, según Carranza (2005), “tiene que ver con la capacitación continua y el perfeccionamiento docente a fin de que eleve la calidad de la educación y pueda el docente responder a los nuevos retos que el desarrollo de la ciencia y la tecnología imponen a todas las instituciones educativas y poder de esta manera formar profesionales con calidad integral”. (p.170)

Por consiguiente, el docente debe estar preparado científica, pedagógica y didácticamente, para poder desenvolverse en el proceso enseñanza aprendizaje, que implica labores, como: selección y adecuación del currículo de acuerdo a la realidad contextual; diseño de planificaciones curriculares; trabajo en equipo, relación pedagógica en el desarrollo de los aprendizajes; pero esto no es todo, el docente, debe tener vocación y una buena preparación en el campo psicológico, ya que, su relación es de persona a persona y es aquí donde se fortalecen los valores humanos y la afectividad.

## b. Retos de la educación

Julián de Zubiría Samper citado por Sánchez (2011) plantea los siguientes retos a la educación del siglo XXI:

- **Desarrollar los procesos de pensamiento:** por el hecho de vivir en un mundo caracterizado por una constante renovación y acrecentamiento de los conocimientos del saber humano, es imprescindible, más que adquirir conocimiento, desarrollar la capacidad para comprenderlo, para interpretarlo y para usar en situaciones reales, es decir, se requiere individuos con mayor capacidad analítica.
- **Garantizar una comprensión básica del mundo:** además del desarrollo intelectual se requieren que el individuo posea instrumentos de conocimientos claros, diferenciados, organizados y estables; así como también, las operaciones intelectuales que permitan garantizar el procesamiento, el accionar sobre los instrumentos.
- **Enseñar a leer comprensivamente:** existe una gran debilidad en la comprensión lectora, puesto que muchos individuos saben leer pero no saben comprender, por tanto, es urgente que los docentes enfatizen sus enseñanzas en los diferentes niveles de comprensión lectora que aseguren que los términos sean significativos para el lector, que se infieran las proposiciones contenidas en el texto, su organización y su estructura y que se pueda leer los nexos entre la obra, el autor y la sociedad.
- **Formar individuos e instituciones flexibles:** el trabajo rutinario, sincronizado, y homogeneizante casi siempre trae problemas, por lo que, es importante formar individuos creativos, con mayor capacidad adaptativa que aprendan a convivir en un mundo cambiante y acelerado. La flexibilidad involucra a las instituciones, al currículo, a las condiciones sociales, físicas mentales de los individuos, a la atención a la diversidad, etc.

- **Formar individuos autónomos:** la sociedad requiere individuos que tengan la capacidad de tomar decisiones de manera responsable, sin la necesidad de exigencia por parte del otro, es decir, individuos autónomos; para ello, la práctica educativa, permitirá el desarrollo de los aprendizajes a su propio ritmo en sus propios espacios y tiempos y de acuerdo a sus condiciones socio-económicas y culturales.
- **Fortalecer el interés por el conocimiento:** el interés por el conocimiento es la verdadera esencia de todo proceso intelectual, pues éste garantiza que lo que se estudia en la sala de clases perdure en el futuro, permitiendo que el conocimiento alimente más conocimiento en el individuo; en esta consideración, los docentes deberán cultivar, en sus estudiantes, el interés por la ciencia, la necesidad de preguntarse, la motivación por comprender el funcionamiento del mundo social, natural y matemático.
- **Favorecer la solidaridad y la diferenciación individual:** en contraposición a la educación masificada dada en épocas tradicionales, se ha llegado a la comprensión de que el individuo es el eje de la nueva sociedad; pero, el sentimiento de grupo, también es propio del ser humano, pues, el ser humano por naturaleza es un ser social, todos dependemos de otros; por tanto, la educación debe apoyar al desarrollo del trabajo en equipo, respetando las diferencias individuales de sus integrantes y apoyando acciones solidarias.
- **Construir una escuela responsable:** frente a innumerables deficiencias de las escuelas actuales en torno a la formación de los individuos, existe la demanda hacia el cambio, para ello todos los actores deben aunar esfuerzos hacia la construcción de escuelas responsables que asuman los compromisos frente a padres de familia, alumnos y sociedad en general.

A más de los retos señalados, me parece importante incluir el siguiente reto: *formar individuos fortalecidos en su cosmovisión cultural, capaces de actuar en el marco de la*

*interculturalidad*, conociéndose a sí mismo, conociendo al otro y aceptando su realidad; donde, la convivencia en los diferentes ámbitos sea bajo el respeto absoluto de sus ideales y formas de vida. Quizá, este reto, parezca algo superficial, pero, tiene un sentido profundo para las, más de 14, nacionalidades y pueblos indígenas del Ecuador, por cuanto, a pesar de que el país es considerado como pluricultural y la educación es intercultural para todos, las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, resoluciones, etc. que norman la convivencia ciudadana en los diferentes ámbitos, son elaborados en base al pensamiento de la cultura mestiza y se aplica para todos; aunque, el uso de las lenguas es reconocido por la constitución, las formas de vivir, sentir, pensar, actuar del indígena aun sigue desapercibida.

Volviendo a los retos de la educación, Días Barriga y Hernández (2010), desde la mirada del enfoque constructivista, considera que el docente juega un papel muy importante en el quehacer educativo, su función, entre otras ya citadas, es el de organizador y mediador del encuentro entre el alumno y el conocimiento.

Como organizador de los aprendizajes, gestiona de manera conjunta con los actores educativos -como un trabajo cooperativo de innovación, investigación, y formación permanente- los medios, recursos, estrategias metodológicas, pertinencia y pertenencia de conocimientos, contexto social y cultural al que responderán los aprendizajes, conocimientos previos, ambientes de aprendizaje, nuevas tecnología de comunicación e información, etc. En calidad de mediador de los conocimientos, orienta los aprendizajes relacionándolos con las capacidades y habilidades cognitiva, conocimientos previos, experiencias propias, contexto social, demandas emanadas desde la realidad socio cultural etc.

Los aportes de los autores señalados, son muy valiosos, pues permiten al docente pensar, reflexionar y reorientar su accionar frente a los retos que la sociedad le ha impuesto. Por tanto, un docente constructivista es un profesional crítico, reflexivo, cuestionador, creativo, propositivo, sus acciones pedagógicas responden a las necesidades e intereses de sus estudiantes; su mediación pedagógica promueve la participación activa, creativa, reflexiva, crítica de los estudiantes; promueve

aprendizajes significativos, válidos y funcionales prestando atención en la zona de desarrollo próximo con miras a elevar desde el nivel de conocimiento real de los alumnos a un nivel más superior que es el nivel de desarrollo potencial, esto, a través de, demostraciones, supervisión, participación guiada, retroalimentación, explicaciones y analogías, conducción de diálogos reflexivos, etc.

En su delicada tarea, es competente, es decir, tiene la capacidad de movilizar sus recursos cognitivos (conocimientos, técnicas, habilidades, aptitudes, destrezas) para hacer frente a una situación educativa específica a través de unos procesos complejos (toma de decisiones, elaboración de juicios, adopción de puntos de vista, clarificación de valores, etc.); estas mismas competencias las transfiere a sus estudiantes, procurando que ellos, adquieran habilidades, capacidades y competencias de alto nivel, interioricen razonadamente valores y actitudes y pongan en práctica sus aprendizajes complejos. En otras palabras, su gestión se direcciona a contribuir a que sus estudiantes tengan la posibilidad de autorregularse y logren un proceso de formación independiente, automotivado y permanente; aprendan a comportarse en forma ética, responsable y solidaria; tengan la capacidad de tomar decisiones para solucionar problemas en situaciones de conflicto, aprendan a pensar, a crear y recrear el conocimiento y aprendan a aprender.

Su naturaleza de docente está moldeada no solo por los conocimientos y competencias adquiridos explícitamente en su formación profesional, sino también, de las experiencias sucesivas en el aula, del contexto socio educativo donde se desenvuelva y de las condiciones que brinda la institución educativa. Por tanto, el docente constructivista domina los conocimientos, conoce y cuestiona sus tareas pedagógicas; conoce el proceso del aprendizaje y del comportamiento humano; emana valores y actitudes que fomentan el aprendizaje y las relaciones humanas; domina y se apropia de las nuevas formas de enseñar;

Díaz Barriga y Hernández, manifiestan que una meta central de los docentes es el de promover la autonomía moral e intelectual de sus alumnos, para incrementar la competencia, la comprensión y la actuación autónoma en las acciones pedagógicas

dentro y fuera del aula, así como también la puesta en práctica de los aprendidos respondiendo a las exigencias de la realidad. Esto, le permitirá al docente transferir al alumno las responsabilidades de sus aprendizajes.

Si el docente cumple la función de *organizador y mediador del encuentro del estudiante con el conocimiento*, entonces, su desempeño será evaluado, a partir de los resultados logrados por los estudiantes y la calidad de acción brindada para ello.

El estado ecuatoriano, según el Art. 349 de la Constitución de la República, “garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. ...”

En base a lo expuesto en el párrafo anterior y a una de las políticas del Plan Decenal de educación, el Ministerio de Educación del Ecuador ha planteado los estándares de desempeño docente - “descripciones de los que debe hacer un profesor competente; es decir, las prácticas pedagógicas que tiene mayor correlación positiva con el aprendizaje de los estudiantes”-, cuyo propósito 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*.

### **c. Dimensiones del desempeño docente**

El nuevo modelo de Gestión Educativa del Ministerio de Educación incluye las grandes dimensiones del desempeño docente centradas en el desarrollo curricular, en la gestión de aprendizajes, en el desarrollo profesional y compromiso ético. A continuación se definen las dimensiones de evaluación del desempeño docente:

- **Sociabilidad pedagógica**

Yáñez (1996) manifiesta que “un educador debe saber quiénes son sus estudiantes, qué tiene que enseñar y cómo puede ayudar a cada persona” (p. 61); agrega que un buen docente debe preocuparse en enfrentar su trabajo con responsabilidad y afecto; dedicar tiempo a la lectura, al estudio y a la preparación de clases en función de las necesidades de cada uno de los estudiantes; dar importancia a la formación de la persona tomando en cuenta las necesidades del desarrollo emocional, sensorial, intelectual y físico; atender a los estudiantes sobre todo cuando se encuentren en dificultades; cambiar la actitud de lamento por la de cooperación para resolver los problemas de manera efectiva; evitar las injusticias y las humillaciones de los niños, actuar con justicia frente a las acciones de reivindicación de los valores y costumbres de los estudiantes.

La citada autora hace referencia a la actitud positiva y voluntad de trabajo de los docentes, características básicas para la sociabilidad pedagógica; a esto puedo añadir, que los docentes involucren a los padres de familia en la formación de sus hijos, para que ellos, también asuman sus responsabilidades no solo en el hogar sino también observando y participando en algunas actividades dentro de la institución.

Maya (2008), sostiene que los docentes deben manejar la pedagogía de la ternura en la interacción con sus estudiantes, textualmente expresa:

*“La mejor lección o las mejores lecciones de la ternura, que el docente o la docente atiende para sus alumnos o alumnas, es su propio desempeño, es su propio actuar tiernamente en sus interacciones con aquellos y aquellas en el aula y en la escuela. Pero además de su actuar con ternura, que se traduce en una mirada especial, en una palabra comprensiva, en un movimiento o gesto oportuno,...debe practicar o utilizar con mesura el sentido afectivo por excelencia,...” (115)*

La actuación tierna y la utilización del sentido afectivo del docente es muy importante en el proceso inter aprendizaje, sobre todo en los niños pequeños; a través de ello se forman personas seguras de sí mismo y de sus actos sustentados en la razón y en el corazón; pero, con los estudiantes adolescentes, se debe actuar con prudencia, con el fin de evitar malos entendidos en la relación estudiante-docente.

Por su parte, el Diccionario de Competencias para la Evaluación de Desempeño del Ministerio de Educación de Colombia (2002) define a la sociabilidad pedagógica del docente como *“la capacidad para intercambiar con afectividad y empatía conceptos, criterios e ideas, a través de diferentes estrategias y recursos, según las características del contexto y los participantes del proceso comunicativo, favoreciendo las relaciones interpersonales cordiales, asertivas y basadas en la confianza”*.

El mismo documento, señala, que la competencia, en el accionar educativo se manifiesta cuando el docente:

- *combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación;*
- *expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal;*
- *escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones;*
- *realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación;*
- *maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros;*
- *demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales*

Tomando en consideración estos aporte se deduce que la sociabilidad pedagógica es la relación comunicativa afectiva y de ternura del docente con todos sus estudiantes, manifestada no solo dentro del aula, sino también fuera de ella y no solo con los estudiantes sino también con los demás actores educativos, pues esto permite la existencia de un ambiente acogedor y atractivo para posibilitar su interacción en el

medio escolar y fomentar las mejores formas de desarrollar los aprendizajes, en el marco del respeto, cortesía, consideración, apoyo mutuo, etc.

- **Habilidades pedagógicas y didácticas**

El Diccionario de Competencias para la Evaluación de Desempeño (2002) define a la habilidad pedagógica y didáctica del docente, como la *“capacidad para aplicar modelos pedagógicos en el diseño y ejecución de estrategias adaptadas a las características particulares de los estudiantes y al contexto de la institución, para favorecer aprendizajes significativos y apoyos pertinentes”*

Señala que estas competencias se manifiesta cuando el docente:

- *utiliza variadas estrategias de enseñanza y las ajusta según las características, las necesidades y los ritmos de aprendizaje de los estudiantes;*
- *usa diferentes escenarios y ambientes para potenciar los procesos de enseñanza aprendizaje y para motivar a los estudiantes;*
- *fundamenta teóricamente sus prácticas pedagógicas, actúa basado en el conocimiento y relaciona la teoría con la vida cotidiana;*
- *expresa expectativas positivas de sus estudiantes para fomentar la autoconfianza, la motivación para alcanzar logros elevados y la iniciativa para el desarrollo de proyectos;*
- *aporta a la definición del currículo, intercambia sus experiencias pedagógicas con el grupo docente y produce nuevos materiales para la enseñanza;*
- *reflexiona sistemáticamente sobre su práctica pedagógica y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes*

Díaz Barriga y Hernández (2011), concordando con Cooper (1999), define algunas áreas generales de competencia pedagógicas, estas son: 1. Conocimiento teórico suficientemente profundo y pertinente a cerca del aprendizaje, el desarrollo y el comportamiento humano; 2. Despliegue de valores y actitudes que fomenten el aprendizaje y las relaciones humanas genuinas; 3. Dominio de los contenidos o

materias que enseña; 4. Control de estrategias de enseñanza que facilitan el aprendizaje del alumno y lo hacen motivante; 5. Conocimiento personal práctico sobre la enseñanza. (p. 4)

Los aspectos señalados fundamentan la calidad del docente en el campo de las habilidades pedagógicas y didácticas, pues, de estas competencias depende, no sólo, la construcción de aprendizajes significativos llevados a la práctica, sino también, el desarrollo de los proceso de pensamiento para comprender, interpretar y usar los conocimientos universales, nacionales y locales en situaciones reales.

- **Desarrollo emocional**

Todo ser humano tiene la capacidad de sentir y actuar frente a múltiples estímulos, intervienen en ello el cuerpo, el corazón y la mente; las emociones son reacciones instantáneas frente a cualquier estímulo recibido, esta pueden ser violentas, según su naturaleza y la condiciones de la persona.

Los profesionales de la educación deben conocer los procesos psicológicos que se dan en la persona humana, para poder controlar sus emociones y manejar las de sus estudiantes, puesto que cada día se enfrenta a seres humanos diferentes y su labor es bastante delicada y compleja.

Maya (2008) señala que los docentes “tienen que manejar sus actitudes, sus emociones y sentimientos y su propia vida afectiva, que les permita, como personalidad equilibrada y armónica, hasta donde lo sea, ser el referente fundamental o el modelo para que los alumnos y alumnas aprendan desarrollen su propia personalidad y comportamientos afectivos”. (P. 105)

En esta consideración, muchos docentes del sistema educativo nacional, enfrentan su labor con madurez vocacional, con responsabilidad, calidad y calidez, emplean su creatividad para resolver cualquier situación sin mayores dificultades y los estudiantes demuestran confianza y empatía con sus profesores; pero, también se conoce que

existen otro grupo de docentes que no saben manejar la situación educativa, ellos encuentran problemas al paso, provocando, desconfianza, miedo, y hasta frustración en los estudiantes e incluso en él mismo; en conclusión no tienen una verdadera vocación, base fundamental para que su trabajo no sea un sacrificio sino, una actividad amena.

Vivas (2005) señala ciertas competencias que deben manejar los docentes en su parte emocional, estas son:

- Control y manejo de sus emociones propias.
- Reflexión, autorevisión, autocomprensión, y aceptación de su ser.
- Descubrimiento y valoración sus propias condiciones personales.
- Interpretación de las emociones que siente y su reacción coherente con ellas.
- Reconocerse en proceso de su formación permanente.
- Asumir las tareas con alegría, con la convicción de que va superar los retos; es decir, controlar las situaciones problemáticas con un sentido positivo de la vida.
- La autoconciencia, el control emocional y la capacidad de motivación intrínseca
- Habilidad para el trabajo cooperativo y el compromiso en colectivo.
- Descubrir en los otros sus fortalezas y habilidades, hacérselos saber y brindar apoyo de modo incondicional.

Estas competencias de carácter emocional están implicadas en la tarea educativa, y exigen al docente que su labor esté enfocada hacia el aprender a ser, aprender a convivir y a manejar las habilidades pedagógicas y didácticas. Insistir en el desarrollo de estas competencias es fortalecer la personalidad del docente y, por ende, de cada uno de sus aprendices.

- **Atención a las necesidades individuales de los estudiantes**

Cada individuo es una realidad distinta, sus características, sus habilidades, destrezas, competencias, sus actitudes difieren uno del otro; ante esta realidad, las diferentes propuestas de mejoramiento de la calidad educativa y los aportes de ciertos pedagogos

destacan que, los docentes, en una relación pedagógica, deben tomar muy en serio las diferencias individuales y las capacidades especiales de sus estudiantes.

La DINEIB (Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe), en su texto Rediseño Curricular de Educación Básica, como una de las innovaciones curriculares propone que, en la relación de diálogo entre educador y educando se respetará las individualidades, los ritmos de aprendizajes, las necesidades educativas especiales de los estudiantes.

Ya se ha dicho que, el docente, no solo proporciona informaciones sino también ayuda a aprender y a desarrollarse como personas y para ello debe conocer bien a sus estudiantes acerca de sus conocimientos previos, sus formas de aprendizajes, su ritmo de aprendizaje, su motivación con respecto al aprendizaje, sus hábitos de trabajo, sus actitudes frente al trabajo grupal e individual, sus condiciones socio-culturales y lingüísticos, etc., y con estos conocimientos direccionar su orientación pedagógica.

Al respecto, Díaz Barriga y Hernández (2010) manifiesta:

*“No es posible proporcionar el mismo tipo de ayuda ni intervenir de manera idéntica y homogénea con todos los alumnos, puesto que una misma intervención del profesor puede servir de ayuda ajustada en unos casos, pero en otros no. Onrubia (1993) propone como eje central de la tarea docente una actuación diversificada y flexible, que se acompañe de una reflexión constante acerca de los que ocurre en el aula, a la vez que se apoya en una planificación cuidadosa de la enseñanza.*

Tomando estas consideraciones, creo yo que, es obligación de todos los docentes, que antes de empezar su ejercicio profesional, tenga vocación y compromiso de trabajo en el contexto social donde se desarrolle la educación; en su accionar, es urgente realizar un diagnóstico social, cultural, psicológico, pedagógico de sus estudiantes, esto le permitirá conocer más a fondo sus realidades, entre ellas, las capacidades y los problemas de aprendizajes, que deberán ser de atención urgente y oportuna.

En cuanto a las capacidades especiales de los estudiantes, el docente estimulará, el desarrollo de las inteligencias múltiples, como: inteligencia musical, inteligencia verbal, inteligencia espacial, inteligencia lógico-matemática, inteligencia intrapersonal, inteligencia social e inteligencia plástica, para que en el proceso los estudiantes vayan potencializándolos y vaya desarrollando uno o más, en particular.

En cuanto a los problemas de aprendizajes, éstos pueden ser ciertos obstáculos que interfieren el desarrollo normal de la actividad pedagógica del estudiante y limita la consecución efectiva de sus objetivos y metas, para mejorarlos se deberá utilizar de manera sistemática y organizada viarias estrategias o alternativas de solución para diferentes casos, es decir según la naturaleza del problema.

- **Aplicación de normas y reglamentos**

La relación pedagógica entre los actores educativos está regida por ciertas normas y reglamentos, incluso el orden en el proceso enseñanza aprendizaje viene manejada por aquellos. Al respecto, Küper (1993) expone: “Todo aquello que es posible, permitido, prohibido o imaginable en clases está determinado por una red múltiple de reglamentaciones abiertamente formuladas, exigidas o tácitamente válidas”. (P. 31) Sin embargo, según este mismo autor, estas normas pueden, a veces convertirse en un problema cuando ciertas, necesidades, intereses y fantasías diarias de los estudiantes se quedan limitados a una enseñanza formal por el hecho de que hay reglas fijadas para cumplir un programa diseñado.

De cualquier forma, las leyes y reglamentos establecen mecanismos concretos para el mejor funcionamiento del sistema educativo en los distintos niveles del mismo; en el nivel meso y micro curricular las normas y reglamentos son actos y procedimientos elaborados por las autoridades de la institución educativa en uso de sus atribuciones, sobre problemas administrativos técnico pedagógicos de la institución; contienen un conjunto de disposiciones destinadas a regular y ejercer las acciones de carácter administrativo, técnico, pedagógico, en el marco de la legislación nacional, como:

Constitución del Estado, Ley Orgánica de Educación Intercultural ,Ley Orgánica de Servicio Público y otros relacionados.

Un docente comprometido con la educación de su pueblo, está en capacidad de conocer y aplicar los instrumentos legales que rige el sistema educativo, y particularmente las normas jurídicas que rigen la buena marcha de la institución educativa a la cual pertenece. Ante el temor de que ciertos intereses, necesidades y fantasías de los estudiantes queden limitados por la aplicación excesiva de las normativas, como sostiene Kuper, es importante, que aquellas normas, reglas, acuerdos, compromisos, etc. de trabajo en el aula sean el resultado de la participación activa de los actores educativos, sobre todo de los estudiantes, esto le permitirá un accionar eficiente y democrática en la formación.

Por tanto, se espera que el docente esté preparado y esté permanentemente buscando los mejores medios para crecer profesional y humanamente; debe plantear y obedecer unas reglas de juego claras en su relación con los estudiantes y estar dispuesto a discutir esas reglas; asimismo, como se expresa en el Diccionario de Competencias para la Evaluación Docente (2002), debe tener la capacidad para organizar los procesos de enseñanza – aprendizaje del plan de estudios de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional, así como para generar y mantener ambientes propicios para el aprendizaje.

Esta competencia se manifiesta cuando el docente: acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales; presenta un plan organizado con estrategias, acciones y recursos para el año académico; lleva una programación sistemática y optimiza el tiempo diario de sus clases; establece y socializa en clase reglas, normas y rutinas consistentes de convivencia en el aula, y consecuencias del comportamiento de los estudiantes; tiene dominio de grupo y mantiene la disciplina en el aula sin acudir al maltrato físico o psicológico; mantiene un ambiente organizado de trabajo.

- **Relaciones con la comunidad**

El ser humano, por naturaleza, es un ser eminentemente social; desde su individualidad busca relacionarse con los demás, desde el marco del respeto y participación social. El Diccionario de Competencias para la Evaluación Docente (2002), determina que “la interacción con la comunidad y el entorno es la capacidad para vincular a las familias de los estudiantes y a las instituciones del entorno con los procesos educativos y responder adecuadamente a sus condiciones particulares”.

En consideración a lo señalado un docente es competente cuando conoce las características socio – culturales de sus estudiantes y organiza su práctica pedagógica en articulación con el contexto; identifica problemas psicosociales de los estudiantes y apoya la resolución de los mismos; informa a padres de familia sobre los procesos educativos y avances en el aprendizaje de los estudiantes y establece relaciones de colaboración con ellos; promueve actividades que involucran a las familias en la formación integral; realiza acciones pedagógicas que incorporan las características del entorno en que se encuentra la institución, generando alternativas de intervención sobre problemáticas de la comunidad; utiliza diferentes escenarios comunitarios para enriquecer sus prácticas pedagógicas.

- **Clima de trabajo**

La Ley orgánica de Educación Intercultural, en su artículo 2, literal w, señala **la calidad y calidez**, como principios de la educación, que: “... promueve condiciones adecuadas, de respeto, tolerancia y afecto, que generen un clima escolar propicio en el proceso de aprendizajes”.

Sobre este mismo tema, Aron, citado por Maya (2008), sostiene que el docente o la docente al trabajar con niños, sobre todo con niños pequeños, está enseñando formalmente determinadas tareas, a la vez, informalmente, modos de comportamiento, estilos de comportamiento, modales, gestos e incluso estilos de expresión emocional.

Por tanto, la interacción del docente con los estudiantes requiere de un clima afectivo, para llevar adelante acciones para la consecución de los objetivos y fines de la educación; el docente, debe ser el modelo de comportamiento para sus estudiantes; pues valores como la responsabilidad, la puntualidad, la reciprocidad, la solidaridad, y otros valores mejoran inmensamente el clima de trabajo pedagógico, sobre todo, si la actuación personal es con serenidad y tolerancia.

Otra de los aspectos para construir un clima de trabajo adecuado es el lenguaje; al respecto, Sánchez (2011) manifiesta que un buen pedagogo:

*...prioriza la lengua oral, escrita, y otros sistemas de comunicación adecuándolos a las diversas tecnologías y canales comunicativos presentes en la sociedad actual, construyendo mensajes coherentes y eficaces tanto interactivos, receptivos como productivos, los cuales le permitirán participar activa y lógicamente en las situaciones educativas/comunicativas propias de la profesión. (P. 139)*

Por consiguiente, el lenguaje constituye el medio fundamental que usa el docente para dirigir y controlar el proceso de enseñanza aprendizaje, aquí, según mi experiencia docente, es necesario brindar especial atención a las formas comunicativas como la entonación, los gestos, los movimientos corporales, etc. ya que estas ejercen una influencia poderosa en el estudiante, para incitarlo a las acciones para despertar y mantener el interés y obtener una disposición positiva en clases.

Asimismo, el uso de materiales y recursos adecuados y contextualizados en el proceso inter-aprendizajes y su organización en el aula, es otro aspecto que favorece el clima de trabajo, –según el Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB)- constituyen lugares limpios, espacios agradables dotados de todo tipo de materiales que despierten el interés por el aprendizaje de ciertas área y asignaturas.

- **Disposición al cambio en la educación**

Según Días Barriga y Hernández (2010) “el docente toma conciencia y analiza críticamente sus propias ideas y creencias a cerca de la enseñanza y el aprendizaje, y

está dispuesto al cambio”. (P. 8) En este contexto, el docente es un profesional de la educación, cuya reto es la preparación profesional y actualización permanente, esto le hace que sea un docente inteligente, crítico, creativos y propositivo.

Por su parte, el Diccionario de Competencias para la Evaluación Docente (2002), señala que el docente debe tener la capacidad para trabajar proactivamente y con autonomía frente a las responsabilidades, así como de proponer y emprender alternativas de soluciones novedosas en diferentes situaciones de la institución. Esta competencia es manifiesta cuando el docente realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente y la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento; actúa con autonomía sin necesidad de supervisión; anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas; propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.

La disposición al cambio en la educación, viene ligada a la madurez personal y a la formación profesional de los docentes; un docente, que no se interesa en actualizar sus conocimientos y mejorar su capacidad profesional, demuestra cierto grado de conformismo con su vida rutinaria; en consecuencia, frente a los grandes cambios que exige, en nuestro caso, el sistema educativo, pone resistencia y, frente a las exigencias, genera conflictos. Esta es una realidad que se vive en algunas instituciones educativas, quizá porque, ciertos docentes están esquematizados a ciertos modelos pasados de la educación, quienes deben reflexionar, sobre las exigencias de los acelerados cambios que se viene dando en la sociedad y abrirse hacia aquello para brindar un mejor servicio a la colectividad.

## 2.4. Evaluación del desempeño profesional de los directivos

### a. Directivo institucional

El personal directivo de las instituciones educativas, es el encargado de velar por la calidad de servicios que brinde, estas instituciones, a la colectividad; sus funciones administrativas y de gerencia enfrentan día a día a los grandes avances y transformaciones científicas, tecnológicas y sociales que vive la humanidad, los mismos que exigen una continua adaptación de sus estructuras y funciones a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de desarrollar una educación con nuevos contenidos ,estrategias y objetivos que respondan a las necesidades de la sociedad.

El liderazgo de las instituciones educativas, recae directamente en el rector o director; aunque no es la única persona responsable del desarrollo de la institución, es quien encabeza el cuerpo directivos para conducir los diferentes procesos educativos.

Según Ayala (2005) el director de una institución educativa, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines y objetivos del centro educativo respectivo. Es el gerente educativo, y como tal, ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, mejorando la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como también las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

El perfil del director del Centro Educativo, de acuerdo al autor en mención, está dividido en tres campos de gestión: institucional, pedagógica y administrativa.

- **En la gestión institucional:**

- Tener la capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar acciones referentes a su centro educativo.

- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educativo y otras normas pertinentes a su función directiva.
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.
- **En la gestión pedagógica:**
  - Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
  - Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
  - Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
  - Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.

- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.
- **En la gestión administrativa:**
  - Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo.
  - Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
  - Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

Por su parte, López propone que un director debe ser un líder eficaz de la institución educativa, y como tal tendrá los siguientes perfiles:

- Se respetará a sí mismo y a los demás.
- Será solidario, honesto y honrado.
- Ejercerá una libertad responsable.
- Será autocrítico y tolerante ante la crítica externa.
- Actuará en forma ecuánime en sus relaciones con alumnos, profesores y padres de familia
- Prevalecerá en él el rol de educador sobre el de instructor.
- Buscará la actualización en lo que respecta a perfeccionamiento y capacitación.
- Estará dispuesto al cambio (innovador).
- Será facilitador del aprendizaje (efectivo).
- Proyectará la importancia de las diversas áreas del conocimiento (científico-humanista y técnico-artístico) como fundamento para una educación integral.
- Será facilitador del aprender a aprender en los alumnos.
- Buscará cumplir eficiente y eficazmente los objetivos Institucionales (misión)
- Será responsable y consecuente, de modo que lo dicho se traduzca en obras.

- Será solidario.
- Será capaz de actuar como líder de grupos.
- Tendrá facilidad para comunicarse y relacionarse con los demás.
- Será dinámico.
- Será firme y tenaz en sus convicciones.
- Manifestará serenidad en su comportamiento.

En consecuencia, el liderazgo eficaz amplía la noción simple de liderazgo, incluyendo en ella la autoridad moral y profesional, el acuerdo y colegialidad, y el consenso con el liderazgo múltiple de los profesores. (López, 2010)

A más de los perfiles académicos del director o líder, citados en párrafos anteriores, los mismos que fundamentan su labor en la institución educativa, es importante que el directivo institucional, demuestre sus perfiles en el plano personal, familiar y social, pues, éstos, según mi apreciación, complementan su profesionalidad y le da el status de directivo con personalidad equilibrada. Por tanto, en lo personal, debe practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza, honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad, así como también, inspirar la confianza en el grupo; en lo familiar, debe sembrar y desarrollarse los sentimientos que conllevan a la unificación y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia, como el elemento fundamental de la sociedad; en lo social, debe reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo como bases del desarrollo social.

El Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB, 1993), al referirse a los directivos institucionales, sostiene que los administradores educativos son actores sociales de la educación y administradores del modelo, que para efectos de la optimización de la calidad de la educación deben responder, entre otras, a las siguientes características:

- Conocer los principios fundamentales, políticas, objetivos del modelo educativo.
- Conocer y manejar con fluidez la lengua materna.
- Tener una actitud positiva hacia su lengua y cultura;

- Mantener buenas relaciones con la comunidad a la que pertenecen y en la que trabaja.
- Ser responsable de su formación como educadores.
- Estar dispuestos a participar en los programas de formación y capacitación permanentes.
- Mantener una actitud de acercamiento permanente al conocimiento en relación con su propia cultura y con el conocimiento universal.

Partiendo de los aportes de los autores anotados en párrafos anteriores, se deduce que el director o rector es la persona que asume los retos de lograr, bajo su dirección, una estructura organizacional que asegure su participación constante en lo académico, técnico y administrativo, y la participación constante y activa del docente y de los demás actores educativos; también debe garantizar la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, consolidar una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de todo el personal de la institución y su relación con los padres de familia y la comunidad. Todo ello efectuada desde la aplicación de valores y virtudes que conducen el accionar individual y social, en los distintos ámbitos.

#### **b. Competencias del director**

El Ministerio de Educación del Ecuador, con el propósito de orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo, determina los estándares de calidad. Para el desempeño directivo se plantea la siguiente interrogante ¿qué debe hacer un director o rector competente para una buena gestión escolar y para alcanzar los logros de aprendizaje de los estudiantes?

Los estándares de desempeño directivo según el Ministerio de Educación, citado por Chinín (2011), “son descripciones de lo que debe hacer un director (...) competente; es decir de la práctica 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 aprendizajes de los estudiantes”; por tanto, dichos estándares se

convierten en modelos de acción para dirigir y llevar adelante el desarrollo educativo en la instituciones escolares.

La evaluación de la calidad de desempeño profesional de los directivos, se enmarca en las competencias de estos profesionales, que pueden agruparse en competencias generales, competencias pedagógicas y competencia de liderazgo en la comunidad.

- **Competencias gerenciales**

El Ministerio de Educación, en las competencias gerenciales enfatiza ciertos valores que deben direccionar las acciones del líder o directivo institucional, estos son: la responsabilidad, la puntualidad, honestidad, veracidad, persistencia, empatía, tolerancia, etc. Además, explicita algunas acciones, que le caracterizan su calidad de desempeño como directivo; estas acciones son: seguimiento al trabajo docentes; organización y participación en el proceso de rendición de cuentas; control del cumplimiento de las acciones planificadas en el centro educativo; optimización del uso de los recursos institucionales; coordinación con los actores educativos, etc.

Según el Diccionario de Competencias para la Evaluación de Desempeño (2002) el aspecto gerencial comprende competencias para: organizar y optimizar los recursos destinados al funcionamiento del establecimiento educativo, en coherencia con el proyecto educativo institucional y los planes operativos institucionales; implementar acciones para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros, así como la gestión de los servicios complementarios del establecimiento; hacer uso eficiente de los recursos de la institución, y asegurar a la planta docente y administrativa el apoyo necesario para cumplir sus funciones; conocer y aplicar los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento de la institución y la capacidad para regularlos.

Por consiguiente, las competencias gerenciales del directivo o líder institucional será el resultado de su preparación profesional, experiencia laboral, perfil personal, familiar y social; demostrada en la dirección de la institución de manera democrática con todos

los actores educativos; ya que, la buena marcha de la institución será una responsabilidad compartida.

- **Competencias pedagógicas:**

San Fabián (1993) citado por Águila, con respecto a las competencias pedagógicas del directivo de una institución educativa, manifiesta lo siguiente:

*La dirección eficaz, factor esencial en el funcionamiento de los centros de calidad, es aquella que presta un decidido apoyo didáctico, que centra su preocupación en el rendimiento escolar, que ejerce un liderazgo pedagógico consciente de que su meta es el aprendizaje de los/las alumnos/as. En una organización donde la educación constituye el fin primordial, el liderazgo pedagógico debe ocupar un lugar importante. Los miembros de los equipos directivos deberían ser no solo gestores o administradores, sino también buenos profesionales de la enseñanza. (P. 185)*

En relación a este tema, se deduce que el director o rector, tendrá competencias pedagógicas, cuando está en capacidad de: aplicar diferentes modelos y metodologías pedagógicas; incorporar en el currículo las normas técnicas curriculares establecidas por el Ministerio de Educación para facilitar la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes; conocer e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y años; evaluar el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios de evaluación en el aula; considerar las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas; promover el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, años y niveles; fomentar el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.

- **Competencias de liderazgo en la comunidad**

El líder de la institución educativa, debe tener la capacidad de articular el proceso educativo con el entorno social; al respecto, Guerra (2008) manifiesta lo siguiente:

*El personal directivo como líder, es garante de la educación de los alumnos de esa institución, ante la comunidad y padres y representantes, por ello, debe manejar entre sus competencias los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes básicas para liderar, comunicar, motivar, decidir, analizar e integrarse con estas personas, generando situaciones armónicas, equilibradas y productivas para sí mismo y los demás, con lo cual, contribuye a lograr los objetivos planteados en el plantel desde el punto de vista académico y administrativo.*

La comunidad, no solamente está constituida por los padres o representantes, sino también, por otros actores que de manera indirecta intervienen en el proceso, estos son: autoridades de localidad, habitantes, organismos e instituciones de apoyo, clubes, etc.; por tanto, el directivo institucional debe tener una fuerte inclinación hacia la posibilidad de relacionarse de manera positiva y amistosa con todos, generando así, las confianza y el aprecio por sus contribuciones, lo que facilitará crear redes de apoyo que potencien el logro de las metas institucionales y propendan el mejoramiento de la calidad de vida, no solo de la institución, sino, también de la comunidad.

En este contexto, el directivo competente debe conocer e incorporar en la planeación y ejecución las características sociales, culturales y económicas de la comunidad; divulgar en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representar a la institución ante la comunidad; establecer y consolidar alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional; organizar actividades culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar conjuntamente con la comunidad; fomentar actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Participantes**

La presente investigación se realizó en el Colegio Intercultural Bilingüe de Narancay, de la parroquia Baños, cantón Cuenca, provincia del Azuay; es una institución educativa de educación básica y bachillerato del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe del Ecuador y como tal está regida por las políticas y principios del MOSEIB (Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe) y las normas jurídicas de este sistema educativo.

El Colegio Intercultural Bilingüe Narancay fue creado el 4 de marzo de 1997, hasta la actualidad tiene 15 años de vida institucional; no tiene unidad ejecutora propia, en consecuencia, depende del presupuesto de la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe del Azuay.

Esta institución educativa brinda servicios a estudiante, en su mayoría, pertenecientes a la nacionalidad indígena kichwa; en el nivel de bachillerato, cuenta con dos especialidades; Medicina Comunitaria y Turismo Comunitario; su jornada de trabajo es matutina.

La institución cuenta con una población total de 175 estudiantes, de los cuales 105 pertenecen al octavo, noveno, décimo año de educación básica y 70, a primero, segundo y tercer año de bachillerato. Además la población total de padres de familia es 102.

En cuanto a los docentes, la institución cuenta con 13 docentes, 11 de ellos laboran en el nivel de educación básica, a ellos se suman 2 más y en un total de 13 docentes laboran en el nivel bachillerato. El Rector, el Vicerrector, el Inspector y los miembros del Consejo Directivo son parte del cuerpo docente.

### 3.2. Población y muestra de investigación

En el siguiente cuadro se detalla la población y muestra tomada para la presente investigación:

ESTRATOS	No. POBLACIÓN	95%	$\infty$ (%)	Z	P	Q	MUESTRA
<b>Para el desempeño profesional docente</b>							
Rector	1	0	0	0	0	0	1
Inspector General	1	0	0	0	0	0	1
Docentes del 8vo. 9no. y 10mo. año de Educación Básica	11	0	0	0	0	0	11
Docentes del 1ro. 2do. y 3o. año de Bachillerato	13	0	0	0	0	0	13
Estudiantes del 8vo. 9no. y 10mo. año de Educación Básica	105	95%	5	1,96	0,5	0,5	83
Estudiante del 1ro. 2do. y 3o. año de Bachillerato	70	95%	5	1,96	0,5	0,5	59
Padres de familia	102	95%	5	1,96	0,5	0,5	81
<b>Para el desempeño profesional directivo</b>							
Rector	1	0	0	0	0	0	1
Consejo Directivo	4	0	0	0	0	0	4
Consejo Estudiantil	6	0	0	0	0	0	6
Comité Central de Padres de familia	4	0	0	0	0	0	4
Supervisor escolar	1	0	0	0	0	0	1

Fuente: Estadística del Colegio Narancay

Autor: María Cunduri

La población referida a los docentes, directivos, Consejo Directivo, Consejo Estudiantil, Comité Central de Padres de Familia no es muy amplia, por tanto, se trabajó con la totalidad.

En cuanto a los estudiantes del nivel básico y del bachillerato, y de los padres de familia, se procedió a determinar el tamaño de la muestra, utilizando la fórmula para poblaciones finitas; con el 95% de confiabilidad y un error de estimación del 5%. A continuación se describen sus procesos:

- ✓ **Estudiantes de educación básica:** número de población 105

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

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 105}{(0,05)^2 (105-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{(3,8416) \times 0,5 \times 0,5 \times 105}{(0,0025) (104) + (3,8416) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{100,842}{0,26 + 0,9604}$$

$$n = \frac{100,842}{1,2204}$$

$$n = 82,62$$

**n = 83 estudiantes de educación básica**

- ✓ **Estudiantes de bachillerato:** número de población 70

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

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 70}{(0,05)^2 (70-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{(3,8416) \times 0,5 \times 0,5 \times 70}{(0,0025) (69) + (3,8416) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{67,228}{0,1725 + 0,9604}$$

$$n = \frac{67,228}{1,1329}$$

$$n = 59,34$$

**n = 59 estudiantes de bachillerato**

✓ **Padres de Familia:** número de población 102

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

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 102}{(0,05)^2 (102-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{(3,8416) \times 0,5 \times 0,5 \times 102}{(0,0025) (101) + (3,8416) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{97,9608}{0,2525 + 0,9604}$$

$$n = \frac{97,9608}{1,2129}$$

$$n = 80,7$$

**n = 81 padres de familia**

En consecuencia, las encuestas de desempeño docente y directivo fueron aplicadas a un total de 142 estudiantes y a 81 padres de familia; los mismos que se seleccionaron utilizando el muestreo probabilístico, con su variante muestreo aleatorio simple.

### 3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

El presente trabajo de investigación fue apoyado en las técnicas de la entrevista, la observación directa y encuesta. La entrevista fue aplicada durante el trabajo de campo en la institución educativa, donde a través de conversatorios de manera espontánea con los directivos, docentes, estudiantes y algunos padres de familia, se recopilaron datos muy importantes sobre la identidad y características de la institución. La encuesta, a través de los diferentes instrumentos, se aplicó a los docentes y directivo y la observación directa, sirvió de apoyo para recopilar los datos de las clases impartidas por los docentes.

Para la evaluación del desempeño profesional docente se implementó, como se ha mencionado, la técnica de la encuesta, para la que se utilizaron como instrumento los siguientes cuestionarios:

- Para la **autoevaluación de los docentes**. Objetivo: reflexionar, desde sí mismo, sobre el desempeño profesional con el fin de mejorar la práctica docente en el aula.
- Para la **coevaluación de los docentes**. Objetivo: reflexionar sobre el desempeño profesional a partir del conocimiento de un compañero, con el fin de mejorar las prácticas docentes en el aula.
- Para la **evaluación de los docentes por el Rector**. objetivo: reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente a partir del directivo institucional, con el fin de mejorar la práctica en el aula.
- Para la **evaluación de los docentes por los estudiantes**. Objetivo: reflexionar sobre el desempeño del docente en el aula, desde los estudiantes, con el fin de mejorar el desempeño docente, el aprendizaje de los estudiantes y las relaciones con la comunidad.
- Para la **evaluación de los docentes por los padres de familia**. Objetivo: reflexionar sobre el desempeño docente, desde la apreciación de los padres de familia, con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Otro instrumento de apoyo fue **la matriz de evaluación-observación de clases**, en donde se registraron las valoraciones de los aspectos de las clases impartidas por los docentes; esta matriz, enmarca tres aspectos importantes, a saber: actividades iniciales, proceso de enseñanza aprendizaje y ambiente de trabajo en el aula.

Para la evaluación del desempeño profesional directivo, igual que para la anterior, se implementó la técnica de la encuesta, para la que se utilizaron como instrumento los siguientes cuestionarios:

- Para la autoevaluación del Rector.
- Para la evaluación del Rector por el Consejo Directivo.
- Para la evaluación del Rector por el Consejo Estudiantil.
- Para la evaluación del Rector por el Comité Central de Padres de Familia.
- Para la evaluación del Rector por parte del Supervisor Escolar.

El objetivo principal de estos cuestionarios fue *obtener información sobre el desempeño profesional del directivo institucional con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.*

Para la valoración del desempeño profesional se han considerado los instrumentos citados donde cada uno tiene su propia valoración, para dar un total de 100 puntos. En consecuencia, la calificación del desempeño profesional directivo y docente de la institución investigada y la ubicación en la categoría respectiva se ha tomado en base a la siguiente escala:

➤ Calificación	A	Excelente.....	entre 76 y 100 puntos
➤ Calificación	B	Bueno.....	entre 51 y 75 puntos
➤ Calificación	C	Mejorable.....	entre 26 y 50 puntos
➤ Calificación	D	Deficiente.....	entre 0 y 25 puntos

A parte de los instrumentos descritos, también sirvieron de apoyo otros, como los siguientes: fichas bibliográficas, textos y apuntes de las asignaturas desarrolladas durante la carrera estudiantil (para la construcción de la fundamentación teórica que dirige la investigación), estadística institucional, documentos técnicos (guía de investigación y otros archivos enviados por la UTPL, computadora, impresora, cámara y fotocopidora).

### **3.4. Diseño y procedimiento.**

El presente trabajo es el resultado de una investigación socio educativa basada en el paradigma del análisis crítico y creativo en cuyo proceso se ha ambicionado respuestas amplias, fundamentadas y orientadas a los objetivos planteados en la investigación, para finalmente emitir una propuesta de mejoramiento educativo institucional.

El proceso seguido en este trabajo de investigación comprende las siguientes fases:

#### **✓ Investigación bibliográfica**

Se realizó la revisión bibliográfica para analizar y comprender los conocimientos científicos relacionados a la evaluación del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones educativas, los mismos que han permitido definir las conceptualizaciones básicas sobre calidad de las instituciones educativas, evaluación de la calidad de las mismas, evaluación del desempeño profesional docente y directivo, los que constituyen el marco teórico de la presente investigación. Los textos, guías didácticas, presentaciones, trabajos a distancias y otros documentos de las asignaturas estudiadas en los distintos ciclos de la maestría han dado un enorme apoyo en esta fase; asimismo, con el fin de revisar los aportes de otros pedagogos se acudió a otras bibliografías, la mayoría de ellas actualizadas; también se revisó los aportes, las propuestas del Ministerio de Educación con respecto al tema investigado.

#### **✓ Entorno Virtual de Aprendizajes, Videoconferencia y Dirección de Tesis**

En forma permanente se recibió las orientaciones de la Dra. Carmen Sánchez, Coordinadora de la Maestría en Pedagogía; se asistió a la videoconferencia de asesoría virtual dictada por el Magíster Víctor Chinín, y se mantuvo una comunicación permanente, a través de mensaje de correo electrónico y por teléfono, con la Magíster María Elizabeth Vivanco, Directora de tesis, con la finalidad de orientación y asesoría en el proceso de investigación.

Además, los distintos materiales educativos como; videoconferencias, guías, textos, artículos, ensayos, presentaciones en power point, etc., disponibles en el EVA sirvieron de gran apoyo en el desarrollo de esta tesis.

### ✓ **Investigación de campo**

Con las orientaciones dadas por la Coordinación de Maestría de la UTPL, inicialmente se pidió la respectiva autorización, al señor Rector del Colegio Intercultural Bilingüe de Narancay para realizar esta investigación; luego de conocer su aceptación, en coordinación con la inspección y secretaria del plantel se organizó el trabajo para recopilar los datos necesarios.

Una vez, recopilados los datos preliminares, como: la identidad y características, estadística de la institución, jornada de trabajo, población, etc. se procedió a la aplicación de las encuestas asignando fechas diferentes para los distintos estratos. Cada docente fue evaluado por sí mismo, por el Inspector (coevaluación), por el Rector, por los estudiantes y por los padres de familia o representantes. Para la evaluación del directivo de la Institución, se tomó al Rector del plantel, quien fue evaluado por el Supervisor, por los miembros del Consejo Directivo, por los miembros del Comité de Padres de Familia y por los miembros del Consejo Estudiantil.

En cuanto a la observación de las clases, se respetó los horarios de trabajo y las planificaciones de cada docente, por lo que, se pudo observar dos clases por día.

### ✓ **Organización, descripción análisis e interpretación de resultados**

Una vez recopilada la información se procedió a la organización y tabulación de datos, en ella, se tomó como apoyo las matrices elaboradas por el Magíster Víctor Chinín, autor de la guía didáctica de esta investigación y otras elaboradas de manera personal; estas permitieron obtener los resultados de manera sistemática. Por la cantidad de encuestas aplicadas, este trabajo fue bastante grande y exigió dedicación de tiempo, mucha concentración y capacidad de análisis.

### ✓ Redacción del informe y elaboración de la propuesta

Con los resultados obtenidos se ha elaborado el presente informe de investigación y finalmente se ha elaborado una propuesta de mejoramiento de la calidad de educación de la institución.

### 3.5. Comprobación de los supuestos

Los resultados de la evaluación de desempeño docente realizada a través de la aplicación de los instrumentos correspondientes a la autoevaluación, coevaluación, evaluación por parte del Rector, de los estudiantes y de los padres de familia y de la observación de clases impartidas, han dado la calificación promedio de 78,845/100 puntos ubicándolo en la categoría A equivalente a excelente; con esta calificación, se conoce que el actual desempeño profesional docente de educación básica y bachillerato del Colegio Narancay tiene la característica de excelente, en función de los estándares de calidad.

Asimismo, los resultados de la evaluación de desempeño directivo realizada a través de la aplicación de los instrumentos correspondientes a la autoevaluación, evaluación por parte del Consejo Directivo, evaluación por parte del Consejo Estudiantil, evaluación por el Comité de Padres de Familia y evaluación por parte del supervisor escolar ha generado una calificación promedio final de 83,330/100 puntos, con este resultado se conoce que el actual desempeño profesional directivo de educación básica y bachillerato del Colegio Narancay tiene la característica de excelente, en función de los estándares de calidad.

Con los resultados expuestos se rechazan las hipótesis que se plantearon para esta investigación.

## **4. RESULTADOS: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS**

### **4.1. Resultados de las encuestas de evaluación del desempeño profesional docente del Colegio Narancay**

En el presente apartado, se describen los resultados de la evaluación del desempeño profesional docente, realizado desde el mismo docente (autoevaluación), desde el Inspector (coevaluación), desde el Rector y desde la apreciación de los estudiantes y de los padres de familia o representantes; asimismo, se concluye presentando los resultados de la matriz de observación de las clases de los docentes:

Tabla No. 1

### AUTOEVALUACIÓN DE DOCENTES (10 PTOS)

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (0.72 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENT	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto	0	0	0,051	0,385	0,721	13	1,157	0,089
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0	0	0,051	0,308	0,824	13	1,183	0,091
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0	0	0	0,539	0,618	13	1,157	0,089
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0,102	0,385	0,618	13	1,105	0,085
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0	0	0,102	0,462	0,515	13	1,079	0,083
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0	0	0	0,693	0,412	13	1,105	0,085
1.7. Me preocupó por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes	0	0,078	0,204	0,308	0,206	13	0,796	0,061
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	7,582	<b>0,583</b>

2.HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (4,23 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENT	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	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	0,026	0	0,616	0,412	13	1,054	0,081
2.2. Seleccione los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0,026	0,102	0,539	0,309	13	0,976	0,075
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.	0	0,026	0,102	0,308	0,618	13	1,054	0,081

2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0	0,026	0,051	0,462	0,515	13	1,054	0,081
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0	0	0	0,154	1,133	13	1,287	0,099
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0	0	0	0,693	0,412	13	1,105	0,085
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0	0	0,153	0,616	0,206	13	0,975	0,075
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	0,052	0,051	0,308	0,618	13	1,029	0,079
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes.	0	0	0	0,385	0,824	13	1,209	0,093
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0	0,026	0,051	0,308	0,721	13	1,106	0,085
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0	0,026	0,051	0,385	0,618	13	1,08	0,083
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0	0,026	0,255	0,308	0,309	13	0,898	0,069
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0	0	0,153	0,385	0,515	13	1,053	0,081
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0	0	0,204	0,385	0,412	13	1,001	0,077
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.	0	0,026	0,204	0,308	0,412	13	0,95	0,073
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.	0	0,052	0,102	0,385	0,412	13	0,951	0,073
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0	0,026	0,102	0,231	0,721	13	1,08	0,083
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0,153	0,231	0,721	13	1,105	0,085

2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0,026	0,102	0,385	0,515	13	1,028	0,079
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0	0,026	0,153	0,462	0,309	13	0,95	0,073
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0	0,052	0,153	0,385	0,309	13	0,899	0,069
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0	0	0,102	0,539	0,206	13	0,847	0,065
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0	0,026	0,051	0,462	0,412	13	0,951	0,073
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:								
2.24.1. Analizar	0	0	0,051	0,462	0,618	13	1,131	0,087
2.24.2. Sintetizar	0	0,026	0,102	0,616	0,206	13	0,95	0,073
2.24.3 Reflexionar.	0	0,026	0,051	0,385	0,618	13	1,08	0,083
2.24.4. Observar.	0	0	0,051	0,231	0,927	13	1,209	0,093
2.24.5. Descubrir.	0	0,026	0	0,539	0,515	13	1,08	0,083
2.24.6 Exponer en grupo.	0	0	0	0,693	0,412	13	1,105	0,085
2.24.7. Argumentar.	0	0,052	0,153	0,462	0,206	13	0,873	0,067
2.24.8. Conceptualizar.	0	0,026	0,102	0,385	0,412	13	0,925	0,071
2.24.9 Redactar con claridad.	0	0	0,255	0,385	0,309	13	0,949	0,073
2.24.10. Escribir correctamente.	0	0	0,102	0,385	0,618	13	1,105	0,085
2.24.11. Leer comprensivamente	0	0	0,051	0,385	0,618	13	1,054	0,081
2.24.12. Escuchar.	0	0	0,102	0,231	0,824	13	1,157	0,089
2.24.13. Respetar.	0	0	0	0,308	0,927	13	1,235	0,095
2.24.14. Consensuar.	0	0	0,102	0,462	0,412	13	0,976	0,075
2.24.15. Socializar.	0	0	0,102	0,462	0,515	13	1,079	0,083
2.24.16. Concluir.	0	0,052	0,102	0,308	0,515	13	0,977	0,075
2.24.17. Generalizar.	0	0	0,051	0,616	0,309	13	0,976	0,075
2.24.18. Preservar.	0	0	0,051	0,539	0,412	13	1,002	0,077
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	42,505	<b>3,270</b>

3. DESARROLLO EMOCIONAL (1.13 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENT	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
3.1. Disfruto al dictar mis clases.	0	0	0	0,308	0,618	13	0,926	0,071
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0	0	0,051	0,539	0,515	13	1,105	0,085
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0	0	0	0,231	1,03	13	1,261	0,097
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0	0	0,153	0,308	0,618	13	1,079	0,083

3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0	0	0,102	0,385	0,618	13	1,105	0,085
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0	0	0,204	0,539	0,103	13	0,846	0,065
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario.	0	0,026	0,102	0,616	0,103	13	0,847	0,065
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0	0,026	0,051	0,693	0,206	13	0,976	0,075
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	0	0,052	0,204	0,385	0,206	13	0,847	0,065
3.10. Me preocupó porque mi apariencia personal sea la mejor.	0	0	0,051	0,385	0,721	13	1,157	0,089
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0	0	0,051	0,385	0,721	13	1,157	0,089
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	11,306	<b>0,870</b>

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES (1.03 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENT	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0,052	0,306	0,231	0,206	13	0,795	0,061
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.	0	0	0,102	0,462	0,309	13	0,873	0,067
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0	0	0,102	0,385	0,618	13	1,105	0,085
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0	0,052	0,153	0,231	0,515	13	0,951	0,073
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0	0,078	0,102	0,154	0,309	13	0,643	0,049
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.	0	0,026	0,102	0,462	0,103	13	0,693	0,053
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0	0,052	0,102	0,385	0,103	13	0,642	0,049
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0,052	0,153	0,231	0,515	13	0,951	0,073

4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos.	0	0,026	0,306	0,154	0,309	13	0,795	0,061
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del estudiante.	0	0,052	0,255	0,231	0,103	13	0,641	0,049
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	8,089	<b>0,622</b>

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.03 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENT	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0	0	0,051	0,308	0,618	13	0,977	0,075
5.2. Respeto y cumplo las normas académicas e institucionales.	0	0	0	0,154	1,133	13	1,287	0,099
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0	0	0	0,385	0,824	13	1,209	0,093
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0,255	0,308	0,412	13	0,975	0,075
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0,026	0,102	0,462	0,309	13	0,899	0,069
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0	0	0,051	0,308	0,824	13	1,183	0,091
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0	0	0,153	0,77	0	13	0,923	0,071
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0,102	0,231	0,824	13	1,157	0,089
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.	0	0	0	0,154	1,133	13	1,287	0,099
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	0	0,13	0	0	0,824	13	0,954	0,073
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	10,851	0,835

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENT	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	0	0	0,153	0,385	0,412	13	0,95	0,073

6.2. Me gusta programar actividades para realizar con PP.FF., representantes y Estudiantes.	0	0,026	0,051	0,462	0,412	13	0,951	0,073
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0	0,026	0,051	0,385	0,412	13	0,874	0,067
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0	0,026	0,204	0,154	0,412	13	0,796	0,061
6.5. con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0,078	0,102	0,385	0,309	13	0,874	0,067
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.	0	0	0,102	0,539	0,412	13	1,053	0,081
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0	0	0,153	0,308	0,515	13	0,976	0,075
6.8. en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo de la comunidad.	0	0,026	0,051	0,385	0,618	13	1,08	0,083
6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0	0,026	0,102	0,308	0,618	13	1,054	0,081
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	8,608	<b>0,662</b>

7. CLIMA DE TRABAJO (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENT	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0	0,026	0,051	0,616	0,309	13	1,002	0,077
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0	0,026	0,153	0,385	0,412	13	0,976	0,075
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0	0,052	0,153	0,385	0,206	13	0,796	0,061
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0	0,026	0,153	0,385	0,309	13	0,873	0,067
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0,153	0,231	0,618	13	1,002	0,077

7.6. Cumpló los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0	0	0,102	0,462	0,515	13	1,079	0,083
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.	0	0,026	0,153	0,308	0,515	13	1,002	0,077
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0	0	0	0,231	1,03	13	1,261	0,097
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.	0	0	0,051	0,539	0,515	13	1,105	0,085
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	9,096	<b>0,700</b>
<b>PUNTAJE TOTAL / 10 PUNTOS</b>								<b>7,541</b>

Fuente: Encuesta a los docentes  
Autor: María Cunduri

La presente tabla demuestra los resultados del desempeño docente generados desde su autoevaluación de siete dimensiones; los aspectos de estas dimensiones son calificados con puntajes bastante aceptables así:

La dimensión *sociabilidad pedagógica* alcanza un puntaje total de 0,583/0,72, con el que, se puede deducir que cada uno de los docentes cumple acciones de sociabilidad de manera adecuada. Sin embargo, el aspecto relacionado a la preocupación del docente ante la ausencia o falta de los estudiantes, ha sido menos valorado, el mismo que, aunque en menor frecuencia, puede convertirse en debilidad cuando el docente no se preocupa de atender esta situación.

La dimensión *habilidades pedagógicas y didácticas*, es valorada con 3,270/ 4,23 puntos; sin embargo, se encuentran aspectos como: el uso de las herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación; incorporación de las sugerencias de los estudiantes a los contenidos de las clases; importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura; priorización de puntos claves tratados en las clases; elaboración de material didáctico para las clases; utilización de material didáctico apropiado a cada tema; utilización de bibliografía actualizada; desarrollo de habilidades (sintetiza, argumentar, conceptualizar, redactar con claridad y concluir) que, aunque no han sido calificados con puntajes muy bajos, tienen tendencia

a convertirse en debilidades; los docentes deben tomar precaución y buscar alternativas para mejorarlas.

La dimensión *desarrollo emocional*, según su autoevaluación, es calificada con el puntaje total de 0,870/1,13. Pero, aparecen algunos aspectos menos puntuados, estos son: apoyo de los padres de familia a la realización de tareas del docente; apoyo de los colegas para el trabajo diario del docente; estímulo por sus superiores; relación afectiva con los colegas y gusto por dictar las clases, este último aspecto, es preocupante ya que tres de trece docentes de la institución manifiesta que nunca disfrutan al dictar sus clases. Estos aspectos, son debilidades existentes en la labor docente; el directivo institucional debe tomar cartas a este asunto, dialogar con los compañeros y buscar maneras de que todos los docentes se sientan a gusto con su labor educativa.

La dimensión *atención a estudiantes con necesidades especiales*, han sido calificados con valores bajos, cuyo promedio es de 0,622/1,03 puntos; con este resultados, se puede deducir que existe una debilidad en casi todos los aspectos de esta dimensión; es decir, los docentes al responder con honestidad el cuestionario expresan sus falencias; lo que obliga mayor atención por parte de los directivo institucionales para tomar acciones de fortalecimiento, ya que la educación actual ha erradicado toda forma de enseñanza mecánica, masificada, autoritarias, etc.; cada persona es una realidad diferente, por tanto, tiene diferentes ritmos para aprender, y esto es los que el docente debe conocer y respetar.

En cuanto a la *aplicación de normas y reglamentos*, ésta, es puntuada con 0,83/1,03, se evidencia que la mayoría de los docentes, en su desempeño, cumplen las normas reglamentarias existentes en la institución; sin embargo, aparecen algunos aspectos menos puntuados, como los siguientes: asistencia al trabajo en caso de fuerza mayor; enmarcación del plan anual en el proyecto institucional; entrega del plan anual y de unidad didáctica en los plazos establecidos; planificación de clases en horario establecido; aplicación del reglamento interno de la institución.

Los docentes, manifiestan que en la institución hay una debilidad en lo que se refiere a la legislación y planificaciones curriculares; el plan estratégico o el proyecto educativo institucional y el reglamento interno, no funcionan porque son documentos que se empezaron a construirse pero no se han concluido.

En la dimensión *relaciones con la comunidad*, los docentes, la mayoría de ellos, se autoevalúan con las valoraciones 4 y 5, lo que genera un puntaje total de 0,662/ 0,93; sin embargo, se evidencian aspectos con puntuaciones no muy aceptables, estos son: apertura al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad; compartir con los compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes; apoyo al trabajo de los compañeros aun fuera del tiempo de clases; colaboración en la administración y ejecución de tareas extracurriculares; participación decidida en las actividades para el desarrollo de la comunidad.

La dimensión *clima de trabajo*, según la autoevaluación docente, reflejan puntajes correspondientes a las valoraciones 4 y 5 con una mínima diferencia entre ellas; en consecuencia, el puntaje total alcanzado en esta dimensión es de 0,70/0,93 puntos. Los aspectos menos puntuados son: identificación personal con las actividades que se realiza en conjunto; información necesaria para mejorar el trabajo en grupo; compartir intereses y motivaciones con los compañeros de área o curso; situar en el terreno profesional los conflictos que se dan en el trabajo; dedicación de tiempo suficiente para dedicar actividades asignadas; la falta de cumplimiento de acciones para lograr los aspectos señalados, puede afectar significativamente el clima adecuado de trabajo pedagógico de los docentes y estudiantes; por tanto, es necesario atender estas debilidades para convertirlas en fortalezas.

Sumados los puntajes de las siete dimensiones, el desempeño profesional del cuerpo docente del Colegio Narancay, según su autoevaluación, es calificado con un puntaje promedio de 7,541/ 10 puntos; equivalente a buena.

Tabla No. 2

### COEVALUACIÓN DE DOCENTES (POR PARTE DEL INSPECTOR) (10 PTOS)

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (3.46 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	1,156	3,465	13	4,621	0,355
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.	0	0	0	1,734	2,695	13	4,429	0,341
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0	1,156	3,465	13	4,621	0,355
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	0	2,312	1,925	13	4,237	0,326
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.	0	0	0	0,867	3,85	13	4,717	0,363
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0	0,578	4,235	13	4,813	0,370
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0	0	0	0,867	3,85	13	4,717	0,363
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.	0	0	0	3,179	0,77	13	3,949	0,304
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	3,179	0,77	13	3,949	0,304
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	40,053	<b>3,081</b>

2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.92 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0	0,867	3,850	13	4,717	0,363
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	0,867	3,850	13	4,717	0,363
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0	0	0	1,445	3,08	13	4,525	0,348

2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0	0	0	0,578	4,235	13	4,813	0,370
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia,	0	0	0	2,312	1,925	13	4,237	0,326
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	23,009	<b>1,770</b>

3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN (1.54 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.	0	0	0	2,601	1,54	13	4,141	0,319
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	0	0	0	1,734	2,695	13	4,429	0,341
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.	0	0	0	0,289	4,62	13	4,909	0,378
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.	0	0	0	1,734	2,695	13	4,429	0,341
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	17,908	<b>1,378</b>

4. DESARROLLO EMOCIONAL (3.08 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0	0	0	0,578	4,235	13	4,813	0,370
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0	0	0	0,578	4,235	13	4,813	0,370
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0	0	0	0,578	4,235	13	4,813	0,370
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	0	0	0	2,312	1,925	13	4,237	0,326
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0	0	0	0,867	3,85	13	4,717	0,363
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0	0	0	1,156	3,465	13	4,621	0,355
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0	0	0	3,179	0,77	13	3,949	0,304
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	2,023	2,31	13	4,333	0,333
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	36,296	<b>2,792</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>								<b>9,020</b>

Fuente: Encuesta al Inspector

Autor: María Cunduri

Los resultados expuestos en esta la tabla, reflejan la apreciación del Inspector del colegio con respecto al desempeño profesional docente de sus compañeros y compañeras, en las cuatro dimensiones; así:

La dimensión *desarrollo de habilidades pedagógicas didácticas*, según esta autoridad, es calificada con el puntaje total de 3,081/3,46, refleja un buen resultado; sin embargo, existen pocos aspectos menos puntuados, estos son: elaboración de recursos didácticos novedosos; adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales, y utilización tecnologías de comunicación e información para sus clases.

Al igual que la dimensión anterior, las dimensiones *aplicación de normas y reglamentos* y *disposición al cambio en educación* han sido calificadas en su mayoría con puntajes correspondientes a los valores 5 y 4 (puntajes altos), alcanzando puntajes de 1,770/1,92 y 1,378/1,54, respectivamente, lo que da a entender que los docentes han desarrollado las competencias en estas dimensiones.

La dimensión *desarrollo emocional*, ha sido calificada con el puntaje total de 2,792/3,08; ciertamente es un resultado bastante positivo, sin embargo, aunque no con puntuación muy baja, se encuentran dos aspectos que requieren ser intervenidos para que los docentes logren mejorarlos; estos son: preocuparse sinceramente por la falta de un compañero; estar dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.

En conclusión, según los distintos puntajes correspondientes a las dimensiones evaluadas, el cuerpo docente del Colegio Narancay es calificado con el puntaje total de 9,020/10; equivalente a excelente; demostrando, la confianza que posee el Inspector, frente al desempeño de sus colegas.

Tabla No. 3

## EVALUACIÓN DE DOCENTES POR PARTE DEL RECTOR (10 PTOS)

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2,35 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIOS	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	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	0,296	0,884	2,065	13	3,245	0,250
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0	0	0	1,547	1,770	13	3,317	0,255
1.3. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0	1,326	2,065	13	3,391	0,261
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0	0	0	1,326	2,065	13	3,391	0,261
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0	0	0,148	1,105	2,065	13	3,318	0,255
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	0,884	2,655	13	3,539	0,272
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	1,326	2,065	13	3,391	0,261
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0	0	0,148	0,884	2,360	13	3,392	0,261
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	26,984	<b>2,076</b>

2. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (2.06 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIOS	VALOR A-CIÓN TOTAL	VALOR A-CIÓN PROM.
	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	1,768	1,475	13	3,243	0,249
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.	0	0	0,148	1,105	2,065	13	3,318	0,255
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0	0	0	1,326	2,065	13	3,391	0,261

2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0	1,768	1,475	13	3,243	0,249
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	0	1,768	1,475	13	3,243	0,249
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	0,148	1,326	1,770	13	3,244	0,250
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0	0	0	0	3,835	13	3,835	0,295
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	23,517	<b>1,809</b>

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS ( 2.94 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0	0,221	3,540	13	3,761	0,289
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0,663	2,950	13	3,613	0,278
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0	0	3,835	13	3,835	0,295
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	1,105	2,360	13	3,465	0,267
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0	3,835	13	3,835	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	1,326	2,065	13	3,391	0,261
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0	0	0	1,105	2,360	13	3,465	0,267
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0	1,105	2,360	13	3,465	0,267
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	0,296	0,884	2,065	13	3,245	0,250
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.	0	0	0	1,547	1,770	13	3,317	0,255
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	35,392	<b>2,722</b>

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.47 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0	2,21	0,885	13	3,095	0,238
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0	0,221	3,540	13	3,761	0,289
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0	0	0,148	1,105	2,065	13	3,318	0,255
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0	0	0,148	0,663	2,655	13	3,466	0,267
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0	0	0,148	1,326	1,770	13	3,244	0,250
<b>TOTAL</b>	-- -	---	---	---	---	---	16,884	<b>1,299</b>

5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (1.18 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	0	0	0,148	0,884	2,360	13	3,392	0,261
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes	0	0	0,296	0,663	2,360	13	3,319	0,255
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0,148	0,663	2,655	13	3,466	0,267
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0,148	0,884	2,360	13	3,392	0,261
<b>TOTAL</b>	-- -	---	---	---	---	---	13,569	<b>1,044</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>								<b>8,950</b>

Fuente: Encuesta al Rector

Autor: María Cunduri

Esta tabla presenta el resultado de evaluación a las cinco dimensiones, que marcan el desempeño docente, realizada por el Rector de la institución; se los detalla a continuación:

La dimensión *sociabilidad pedagógica*, tiene un puntaje total de 2,076/2,35; únicamente, el aspecto relacionado a que si el docente toma en cuenta las sugerencias de los estudiantes, ha sido puntuado con un valor inferior a 4; los demás aspectos son valorados con puntajes bastantes altos.

Los aspectos de la dimensión *atención a los estudiantes con necesidades individuales*, son calificados con el puntaje de 1,809/2,06 puntos; es decir, la mayoría han sido puntuados con 5 y 4, dando una fortaleza a la función docente en esta dimensión; aparecen dos aspectos con puntuaciones levemente bajos, estos son: comunicación individual que debe mantener el docente con los padres de familia y realización de acciones que propicien a los estudiantes la no discriminación a sus compañeros con necesidad especiales. En esta dimensión, los resultados difieren mucho de los resultados generados desde la autoevaluación de los docentes, estos últimos señalaron como sus debilidades, los distintos aspectos.

En cuanto a la dimensión *habilidades pedagógicas y didácticas*, se logra obtener el puntaje total de 2,722/2,94; cada uno de los aspectos han sido valorados con 4 y 5 (puntajes altos); esto quiere decir, que se observa una mayor fortaleza en la labor docente dentro de esta dimensión desde el punto de vista del directivo institucional; habiendo una leve baja puntuación en los aspecto relacionado a la utilización de tecnologías de comunicación e información para las clases y en la preparación de clases en función de las necesidades de los estudiantes.

La dimensión *aplicación de normas y reglamentos*, es calificada con el puntaje total de 1,299/1,47; la mayoría de aspectos han sido valorados con puntajes equivalentes a 5 y 4; pero, existen dos aspectos levemente bajos, estos son: la aplicación del reglamento interno de la institución en las actividades que le competen y la puntualidad.

La dimensión *relación con la comunidad*, ha logrado buenos resultados, el puntaje total del desempeño docente es de 1,044/ 1,18; aunque no es un puntaje bajo, es conveniente que los cuatro aspectos señalados de esta dimensión sean reforzadas para lograr fortalecer el desempeño en esta dimensión.

Sumados los puntajes de las dimensiones, desde la apreciación del Rector, el cuerpo docente del Colegio Narancay, es calificado con un puntaje promedio de 0,95/ 10 puntos, equivalente a excelente. Concluyendo que el Rector de la institución conoce y valora el desempeño profesional de los docentes de la institución, aunque su calificación difiere de la obtenida a través de la autoevaluación.

Tabla No. 4

## EVALUACIÓN DE DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES (24 PTOS)

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (10.97 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.	0	1,408	7,06	16,43	57,89	142	82,79	0,583
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.	0	1,056	4,589	21,2	55,77	142	82,619	0,582
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.	0	0,88	6,354	18,55	57,89	142	83,676	0,589
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.	0	1,408	8,825	19,08	42,36	142	71,673	0,505
1.5. Ejemplifica los temas tratados.	0	1,408	3,883	18,55	60,01	142	83,851	0,591
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.	0	1,584	6,001	25,44	46,6	142	79,621	0,561
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	3,696	6,707	17,49	17,65	142	45,543	0,321
1.8. Desarrolla en los estudiantes la siguientes habilidades:								
1.8.1. Analizar.	0	0,352	7,06	14,84	61,42	142	83,674	0,589
1.8.2. Sintetizar.	0	2,112	8,472	28,62	33,89	142	73,092	0,515
1.8.3. Reflexionar.	0	2,112	5,295	21,2	50,83	142	79,439	0,559
1.8.4. Observar.	0	1,056	3,883	18,55	60,72	142	84,205	0,593
1.8.5. Descubrir.	0	1,232	6,354	17,49	55,77	142	80,85	0,569
1.8.6. Redactar con claridad.	0	1,056	6,354	16,43	58,6	142	82,438	0,581
1.8.7. Escribir correctamente.	0	0,704	2,471	16,43	67,78	142	87,381	0,615
1.8.8. Leer comprensivamente.	0	1,056	3,883	16,43	64,25	142	85,615	0,603
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	1186,467	<b>8,355</b>

2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (4.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	0	0,352	3,53	17,49	67,07	142	88,442	0,623
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.	0	0	3,177	14,84	73,42	142	91,441	0,644

2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.	0	0,88	5,295	16,43	62,83	142	85,439	0,602
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.	0	0,88	6,001	27,56	42,36	142	76,801	0,541
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	0	2,64	7,766	22,26	29,65	142	62,318	0,439
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.	0	1,936	4,236	23,32	33,18	142	62,674	0,441
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	467,115	<b>3,290</b>

3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (4.80 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.	0	3,168	8,825	12,72	36,01	142	60,719	0,428
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	0	3,696	10,24	14,31	24	142	52,247	0,368
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	0	2,464	4,942	16,43	41,65	142	65,490	0,461
3.4. Envía tareas extras a la casa.	0	1,408	4,236	16,96	56,48	142	79,084	0,557
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	0	2,464	5,295	12,72	21,18	142	41,659	0,293
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.	0	1,936	5,648	18,02	38,83	142	64,434	0,454
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.	0	0,88	6,707	20,14	50,13	142	77,853	0,548
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	441,486	<b>3,109</b>

4. RELACIONES CON LOS ESTUDIANTES (4.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	0	0,176	2,471	7,42	84,014	142	94,081	0,663
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	0	0,704	1,765	12,19	74,130	142	88,789	0,625
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	0,704	2,471	10,07	76,248	142	89,493	0,630

4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	0,528	2,824	12,72	73,42	142	89,496	0,630
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física	0	0,528	3,883	18,55	62,13	142	85,089	0,599
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	0	0,352	1,412	7,42	84,014	142	93,198	0,656
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>540,146</b>	<b>3,804</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 24 PUNTOS</b>								<b>18,558</b>

Fuente: Encuesta directa a los estudiantes

Autor: María Cundurí

En la presente tabla se demuestra la función docente vista desde los estudiantes del Colegio Narancay; las diferentes dimensiones evaluadas arrojan resultados significativos; así:

La dimensión habilidades pedagógicas y didácticas ha sido calificada con un puntaje de 8,355/10,97, lo que indica que para lograr el máxima desarrollo de sus competencias, los docentes, deben mejorar en algunos aspectos como son: uso de tecnologías de comunicación e información para sus clases; realización de una introducción antes de iniciar sus clases, y el desarrollo de ciertas habilidades en sus estudiantes (sintetiza, reflexionar).

Los aspectos enmarcados en la dimensión *habilidades de sociabilidad pedagógica* han sido evaluados con el puntaje de 3,290/4,12 puntos; con lo que los estudiantes manifiestan que los docentes cumplen sus funciones adecuadamente, sin embargo, existe en menor grado algunas debilidades como por ejemplo: no todos los docentes realizan resúmenes al final de clases; asimismo falta que utilicen el entorno natural para desarrollar los aprendizajes.

Los aspectos relacionados a la dimensión *atención de los estudiantes con necesidades individuales* alcanzan un puntaje de 3,109/4,80, Los estudiantes a través de sus respuestas, dan a conocer que a pesar de haber logrado un puntaje aceptable, el cuerpo docente de la institución tiene ciertas debilidades en los todos los aspectos de esta dimensión; lo que es de exigencia para cada uno de los docentes en su

preparación profesional para conocer mejor la realidad de cada estudiante, su contexto socio-cultural y las necesidades e intereses de los mismos, para, en base a ello, orientar el proceso inter aprendizaje.

En cuanto a la *relaciones de los docentes con los estudiantes*, según esta evaluación, el desempeño docente han sido calificado con el puntaje de 3,804/4,11 puntos; con estos resultados se puede deducir que los estudiantes consideran a sus maestros como personas profesionales que inculcan valores de respeto y consideración desde su ejemplo, para mantener buenas relaciones en el grupo, con los docentes, autoridades y demás actores educativos.

En conclusión, los estudiantes han calificado el desempeño profesional de sus maestros con un puntaje total promedio de 18,558/24, que viene a equivaler cualitativamente a buena; existen algunas debilidades ya citadas en cada dimensión, y que deben ser intervenidas para mejorarlas.

Tabla No. 5

### EVALUACIÓN DE DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES (16 PTOS)

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (2.53 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIOS	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	0	2,954	4,631	15,17	18,55	81	41,299	0,510
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0	1,899	5,894	13,27	23,6	81	44,669	0,551
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	0	1,899	7,578	15,8	17,7	81	42,98	0,531
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	128,948	<b>1,592</b>

2. NORMAS Y REGLAMENTOS (3.37 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIOS	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.	0	0,211	3,368	9,48	44,68	81	57,738	0,713
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0	0,211	2,105	9,48	49,74	81	61,533	0,760
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0	0,844	2,947	20,22	28,66	81	52,677	0,650
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.	0	6,333	5,473	11,38	29,51	81	52,687	0,650
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	224,635	<b>2,773</b>

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (5.05 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIOS	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.	0	0,633	2,526	12,64	42,15	81	57,949	0,715
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0	1,055	2,105	15,17	33,72	81	50,993	0,630
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	0,211	3,368	10,74	44,68	81	59,002	0,728

3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.	0	0,422	5,052	13,90	37,09	81	56,470	0,697
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.	0	0,633	5,473	14,54	29,51	81	50,147	0,619
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.	0	0,844	5,052	13,90	28,66	81	48,462	0,598
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	266,553	<b>3,291</b>

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDIALES (5.05 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIOS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	0	0,844	2,526	17,064	32,034	81	52,468	0,648
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.	0	1,055	3,789	15,800	21,075	81	41,719	0,515
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	0	15,48	4,210	16,432	21,075	81	41,719	0,515
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0	0,844	2,947	13,904	37,092	81	54,787	0,676
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0	0,844	2,105	14,536	35,406	81	52,891	0,653
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).	0	0,633	3,368	15,168	33,720	81	52,889	0,653
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	296,473	<b>3,660</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 16 PUNTOS</b>								<b>11,316</b>

Fuente: Encuesta directa a los padres de familia  
 Autor: María Cundurí

Los datos que constan en esta tabla, corresponde a los resultados de la evaluación de cuatro dimensiones de desempeño docente, realizada por los padres de familia, éstos han dado sus apreciaciones a la función docente de la institución, asignando los siguientes puntajes:

En lo que se refiere a la *relación de los docentes con la comunidad* han calificado con el puntaje de 1,592/2,53 puntos; con lo que se puede observar que muy pocos docentes cumplen a cabalidad los postulados de esta dimensión; muchos de ellos lo hacen a medias y otros al menos no demuestran ninguna relación con la comunidad. Los

aspectos menos puntuados señalan la debilidad del docente en esta dimensión, quizá, porque muchos de ellos están convencidos que su labor es únicamente cumplir con los planes y programas de sus áreas o cursos desconociendo las relaciones pedagógicas desde los diferentes actores con el fin de lograr el desarrollo integral del ser humano.

En cuanto a la aplicación de *normas y reglamentos*, los docentes han sido calificados, con el puntaje de 2,773/ 3,37. En consecuencia, se puede deducir que los padres de familia manifiestan que los docentes del Colegio Narancay, aunque no en su totalidad, aplican las normas y reglas de la institución en el desempeño de su labor profesional; sin embargo, aún quedan muchos aspectos de esta dimensión que deben ser mejorados.

La dimensión *sociabilidad pedagógica* tiene una calificación promedio de 3,304/ 5,05 puntos, con la que, los padres de familia demuestran que los docentes cumplen a medias con las acciones de sociabilidad pedagógica en el aula y las competencias docentes deben ser mejoradas con el fin de llevar adelante el proceso inter aprendizaje de sus estudiantes de manera coordinada con los padres de familia y estudiantes.

En cuanto a la *atención a los estudiantes con necesidades individuales*, los docentes han sido calificados con valores altos e intermedios, cuyo puntaje total es de 3,660/ 5,05 puntos. Esta calificación no es del todo positiva, puesto que los puntajes intermedios y bajos reflejan que no todos los docentes cumplen satisfactoriamente sus funciones dentro de esta dimensión y requieren ser mejorados.

Sumados los puntajes de las dimensiones: relaciones con la comunidad, normas y reglamentos, sociabilidad pedagógica y atención a estudiantes con necesidades individuales, el cuerpo docente del Colegio Narancay, desde el punto de vista de los padres de familia, es calificado con un puntaje promedio de 12,026/ 16 puntos, el cual exige a los docentes que mejoren su desempeño profesional.

Tabla No. 6

**OBSERVACIÓN DE CLASES IMPARTIDAS POR EL DOCENTE (30 PTOS)****A. Actividades iniciales (7.50 PTOS)**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Presenta el plan de clase al observador.	9	4
2. Inicia su clase puntualmente.	13	0
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.	4	9
4. Da a conocer los objetivos de la clase a los estudiantes.	10	3
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.	12	1
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	7	6
Total respuestas	<b>55</b>	<b>23</b>
Puntaje total.	<b>68,75</b>	<b>0,00</b>
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>5,29</b>	<b>0,00</b>

**B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (16.25 PTOS)**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	12	1
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones.	6	7
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).	7	6
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.	13	0
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	13	0
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	12	1
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	12	1
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	12	1
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	9	4
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	12	1
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	8	5
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	4	9
13. Envía tareas	8	5
Total respuestas	128	41
Puntaje total.	160	0
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>12,31</b>	<b>0,00</b>

### C. Ambiente en el aula (6.25 PTOS)

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	13	0
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.	13	0
3. Valora la participación de los estudiantes.	13	0
4. Mantiene la disciplina en el aula.	12	1
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	10	3
Total respuestas	61	4
Puntaje total.	76,3	5,0
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>5,87</b>	<b>0,00</b>
<b>PUNTAJE DE LA OBSERVACIÓN DE LA CLASE</b>	<b>23,46</b>	<b>-</b>

Fuente: Observación de clases impartidas por los docentes

Autor: María Cunduri

Como se mencionó en el apartado de Metodología, esta institución educativa cuenta con un reducido número de docentes, por lo que, el 85% de docentes (11 docentes), dictan clases, de asignaturas según su especialización y otras según su afinidad, en el nivel de educación básica y también en el bachillerato; el 15% (dos docentes) laboran únicamente en el bachillerato. En esta consideración, se observó una clase práctica por cada docente dictada en cualquiera de los niveles antes citados, se detalla a continuación:

ASIGNATURAS	No. Clases	AÑO DE EDUCACIÓN
Matemáticas	1	10mo Ed. Básica
Lenguaje	3	9o.10o. Ed. Básica y 1o. Bachillerato
Ciencias Naturales	2	7o.8o. Ed. Básica
Ciencias sociales	1	8o. Ed. Básica
Historia	0	-
Literatura	0	-
Biología	0	-
Física	1	2o. Bachillerato
Química	1	1o. Bachillerato
Informática	0	-
Inglés	2	7o. Ed. Básica y 1o. Bachillerato
Turismo	1	2o. Bachillerato
Arte (dibujo técnico)	1	2o. Bachillerato
<b>Total clases</b>	<b>13</b>	

Fuente: Observación de clases impartidas por los docentes

Autor: María Cunduri

Para la observación de clases se ha considerado tres fases: actividades iniciales, proceso enseñanza-aprendizaje y ambiente en el aula.

En la fase de actividades iniciales, la mayoría de los docentes cumplen con los aspectos señalados; aunque no en su totalidad, ya que hay aspectos con respuestas no tan favorables como los siguientes: presentación de la planificación al observador evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratarse; revisión de las tareas enviadas a la casa. El puntaje promedio alcanzado en esta fase es de 5,29/7,50 puntos, una calificación aceptable pero debe ser mejorado hasta lograr el máximo puntaje.

La fase del proceso de enseñanza aprendizaje, es la parte medular de la clase; al analizar los resultados se deduce que el 75% de aspectos de esta fase tienen respuestas positivas, mientras que el 24,26 son negativas, con lo que alcanza una calificación de 12,31/ 16,25 puntos.

Las respuestas negativas se relacionan, en su mayor parte, a los aspectos como: presentación del tema de clases utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones; relación del tema tratado con la realidad en que viven los estudiantes; utilización de recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés de los estudiantes; adaptación de espacios y recursos en función de las actividades propuestas, y envío de tareas a casa.

El ambiente en el aula es bastante acogedor, puesto que la mayoría de los docentes cumplen con los aspectos de esta fase; apenas el 6,15 de respuestas han sido negativas, las mismas que pueden ser mejoradas.

En resumen la evaluación de las clases prácticas que desarrollan los docentes alcanzan un puntaje total de 23,46/30 puntos, que puede, cualitativamente, apreciarse como buena.

**Tabla No. 7**  
**CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE**

<b>CALIFICACIÓN OBTENIDOS / POR INSTRUMENTO:</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>CATEG.</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>
Autoevaluación de los docentes	7,541		
Coevaluación de los docentes	9,020		
Evaluación de los docentes por parte del Rector	8,950		
Evaluación de los docentes por los estudiantes	18,558		
Evaluación de los docentes por los padres de familia	11,316		
<b>CALIFICACIÓN EN BASE A LOS INSTRUMENTOS APLICADOS</b>	<b>55,385</b>		
<b>CALIFICACIÓN CLASES IMPARTIDAS DOCENTES:</b>	<b>23,460</b>		
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS DOCENTES</b>	<b>78,845</b>	<b>A</b>	<b>EXELENTE</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Autor: María Cunduri

Según los valores reflejados en la tabla se puede observar, el puntaje logrado a través de los instrumentos correspondientes a la autoevaluación, coevaluación, evaluación por parte del Rector, de los estudiantes y de los padres de familia, es de 55,385/70 puntos, al que se suma el puntaje 23,460/30 obtenido de las clases impartidas, dando como resultado final una calificación promedio de **78,845/100** puntos, con la que el desempeño profesional docente del Colegio Intercultural Bilingüe Narancay, se ubica en la categoría A equivalente a excelente, según la tabla de equivalencias expuesta en la guía.

## 4.2. Resultado de las encuestas de evaluación del desempeño profesional directivo del Colegio Narancay

**Tabla No. 8**  
**AUTOEVALUACIÓN DEL RECTOR (20PTOS)**

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.65 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIO	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
1.1. Asisto puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.2. Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.6. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233

1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.26. Lidero el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0,12	0	0	1	0,116	0,116
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233

1.29. Superviso con el Consejo Técnico la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233

1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
1.51. Realizo arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.52. Determino la ejecución de los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233

1.56. Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	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	0,233	1	0,233	0,233
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
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	0,233	1	0,233	0,233
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	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	0,233	1	0,233	0,233
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	14,388	<b>14,388</b>

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.26 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIO	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	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	0,233	1	0,233	0,233

2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
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	0,233	1	0,233	0,233
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0,175	0	1	0,175	0,175
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0,12	0	0	1	0,116	0,116
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	2,971	<b>2,971</b>

3.COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.09 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIO	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
3.3. Mantengo buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0,233	1	0,233	0,233
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	2,097	<b>2,097</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>19,456</b>

Fuente: Encuesta al Rector

Autor: María Cunduri

Los valores expuestos en esta tabla No. 8, son el resultado de la autoevaluación de las tres grandes competencias del desempeño directivo; según su autoevaluación, el Rector demuestra que posee excelentes competencias para gerenciar la institución educativa; los valores obtenidos en cada una de ellas, se describen a continuación:

Las *competencias gerenciales*, han sido calificadas con el 14,388/14,65 puntos; se puede observar que ocupa un puntaje menor el aspecto 1.27, esto quiere decir, el Rector no siempre da a conocer el informe anual de labores a la asamblea general de profesores. Asimismo, los aspectos 1.49 y 1.50 tiene valores menores que los demás, significando que el directivo institucional, está consciente de que no siempre busca financiamiento desde otras fuentes para la institución; además, tiene cierta debilidad en la aplicación de normas legales presupuestarias y financieras.

Las *competencias pedagógicas*, alcanza el puntaje 2,971/3,26 puntos; esto da a entender que cumple sus funciones pedagógicas de manera bastante satisfactoria, lo cual se considera como su fortaleza; sin embargo, aparecen algunos aspectos menos puntuados, como: la realización de acciones para evitar la repitencia de los estudiantes, supervisión del proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos, observación del desarrollo de clases del personal docente, y la organización de los planes anuales de desarrollo curricular; éstos, aunque no son considerados muy bajos, son acciones no siempre realizadas por el Rector.

Las competencias de *liderazgo en la comunidad* son cumplidas excelentemente por el directivo institucional, esto se refleja en su autoevaluación con el puntaje máximo 2,09/2,09; no aparece debilidad alguna en esta dimensión, más bien es una gran fortaleza, ya que, una muy buena relación con la comunidad, es la clave para que todos los actores educativos apoyen de una manera dinámica, participativa, creativa propositiva, su gestión y liderazgo, hacia el logro de fines institucionales.

Los resultados descritos señalan el cumplimiento de todas las competencias de gestión y liderazgo institucional por parte del Rector; según su autoevaluación, sumados los puntajes de las competencias gerenciales, competencias pedagógicas y las competencias de liderazgo en la comunidad, esta autoridad obtiene la calificación de 19,44/ 20 puntos, calificando su desempeño, cuantitativamente, como excelente.

Tabla No. 9

## EVALUACIÓN DEL RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO DIRECTIVO (20 PTOS)

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIO	VALOR A- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0,059	0	0,354	0,236	4	0,649	0,162
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,059	0	0,177	0,472	4	0,708	0,177
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0	0,059	0,236	0,177	0	4	0,472	0,118
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0,118	0,118	0	0,236	4	0,472	0,118
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0,059	0	0,177	0,236	4	0,472	0,118
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.10. del trabajo que delega.	0	0	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0,354	0,177	0	4	0,531	0,133
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0,059	0,236	0,177	0	4	0,472	0,118
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0,236	0,354	0	4	0,59	0,148
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177

1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
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	0,177	0	0,177	0	4	0,354	0,089
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0,059	0,236	0,177	0	4	0,472	0,118
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0,354	0,177	0	4	0,531	0,133
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0,236	0,354	0	4	0,59	0,148
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0,531	0,236	4	0,767	0,192
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,531	0,236	4	0,767	0,192
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
1.26. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0,708	0	4	0,708	0,177
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
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	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207

1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0,236	0,177	0	4	0,413	0,103
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0,236	0,354	0	4	0,59	0,148
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0,236	0,354	0	4	0,59	0,148
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,531	0,236	4	0,767	0,192
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0,236	0,354	0	4	0,59	0,148
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0,118	0,354	0	4	0,472	0,118
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0,118	0,354	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	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0,118	0	0,177	0,236	4	0,531	0,133
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	0,236	0,177	0,236	4	0,649	0,162
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0,708	0	4	0,708	0,177
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0,059	0,118	0,177	0,236	4	0,59	0,148

1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0,118	0,118	0	0	4	0,236	0,059
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0,236	0,354	0	4	0,59	0,148
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	0,236	0,354	0	4	0,59	0,148
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0,059	0,118	0,354	0	4	0,531	0,133
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0	0,059	0,118	0,177	0,236	4	0,59	0,148
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	0,531	0	4	0,649	0,162
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0,118	0,531	0	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	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0,059	0,118	0	0,472	4	0,649	0,162
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0,059	0,118	0,354	0	4	0,531	0,133
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	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0,118	0,000	0,708	4	0,826	0,207
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>39,294</b>	<b>9,824</b>

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIO	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	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	0,236	3.1. 0 , 3 5 4	0	4	0,59	0,148
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	0,059	0,118	0,354	0	4	0,531	0,133
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica	0	0	0	0,354	0	4	0,354	0,089
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0,354	0	4	0,354	0,089
2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0,059	0,236	0,177	0	4	0,472	0,118
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0	0	0,118	0,354	0,234	4	0,706	0,176
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0,059	0	0,354	0	4	0,413	0,103
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0,059	0	0,177	0,236	4	0,472	0,118
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0,118	0	0,177	0,236	4	0,531	0,133
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0,118	0	0,177	0,236	4	0,531	0,133
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0,059	0	0,177	0,472	4	0,708	0,177
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,531	0,236	4	0,767	0,192
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0,059	0	0,531	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	0,059	0	0,354	0,236	4	0,649	0,162
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	7,668	<b>1,917</b>

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD(2.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIO	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0,236	0,354	0	4	0,59	0,148
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,354	0,236	4	0,59	0,148
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0,118	0,531	0	4	0,649	0,162
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0,059	0,118	0,354	0	4	0,531	0,133
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0,059	0,354	0	0	4	0,413	0,103
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0,059	0,354	0	0	4	0,413	0,103
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	5,310	<b>1,328</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>13,068</b>

Fuente: Encuesta los miembros del Consejo Directivo

Autor: María Cunduri

En la presente tabla se expresan los resultados de la evaluación del Rector por parte de los miembros del Consejo Directivo.

Según este grupo, las *competencias gerenciales* del Rector es calificada con 9,824/14,59 puntos. Existen algunos aspectos con puntajes bastante bajos, sobre todo en lo que se refiere al seguimiento continuo que debe hacer al trabajo docente; estímulos y sanciones al personal; seguimiento a las actividades que delega; delegación de responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales; planificación de tiempos de trabajo en horarios bien definidos; planificación y coordinación del mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel; incentiva al personal para que asista a evento de mejoramiento profesional; actualización permanente del personal de la institución; reglamento interno de la institución; búsqueda de fuentes de financiamiento para el funcionamiento de la institución.

Las *competencias pedagógicas*, han sido evaluada con el puntaje 1,917/3,29, un resultado bastante bajo, lo que significa que el directivo de la institución presenta debilidades en sus funciones pedagógicas, particularmente en aspectos como los siguientes: asesoría al personal docente en metodologías de enseñanza; organización para la elaboración del proyecto educativo institucional con la participación de todos los actores educativos; organización para la elaboración de los planes curriculares con el Consejo Directivo y los docentes; realización de acciones para evitar la deserción y repitencia de los estudiantes; supervisión a los procesos de evaluación de los estudiantes; observación del desarrollo de clases del personal docente; organización de la revisión de la planificación didáctica con el Consejo Directivo. Las respuestas dadas por el Consejo Directivo, difiere mucho con las respuestas dadas por el mismo Rector; sin embargo, en pocos aspectos coinciden, como por ejemplo en: la organización de planes curriculares, observación del desarrollo de las clases del personal docente, supervisión del proceso de evaluación de aprendizajes de los estudiantes, y, realización de acciones para evitar la repitencia escolar.

Las competencias de *liderazgo en la comunidad*, han logrado puntaje 1,328/2,12.; a igual que las anteriores, no es un resultado satisfactorio, pues según el Consejo Directivo, el Rector presenta ciertas debilidades en estas competencias, particularmente, en los aspectos, como: promoción del desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas; vinculación

de las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad; apoyo al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, y promoción del desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.

En conclusión, según, la apreciación hecha desde el Consejo Directivo, sumados los puntajes dados a las competencias gerenciales, a las competencias pedagógicas y a las competencias de liderazgo en la comunidad, el Rector del Colegio Narancay, es calificado 13,068/ 20 puntos, equivalente a bueno.

Tabla No. 10

**EVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO ESTUDIANTIL (20.00 PTOS)**

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10.00 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIO	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	1,072	2,860	6	3,932	0,655
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,179	0,357	0,536	1,430	6	2,502	0,417
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	1,072	2,860	6	3,932	0,655
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	1,072	2,860	6	3,932	0,655
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0,179	0	1,072	2,145	6	3,396	0,566
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0,179	0,357	0,536	2,145	6	3,217	0,536
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0,357	0	3,575	6	3,932	0,655
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	1,072	2,860	6	3,932	0,655
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	1,608	2,145	6	3,753	0,626
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	1,072	2,860	6	3,932	0,655
1.11. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0,357	0,536	2,860	6	3,753	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	0,357	0,536	2,860	6	3,753	0,626
1.13. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	4,290	6	4,29	0,715

1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	1,608	2,145	6	3,753	0,626
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	52,009	<b>8,668</b>

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.57 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIO	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0,357	0,536	2,145	6	3,038	0,506
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0	0,357	0	3,575	6	3,932	0,655
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	1,072	2,860	6	3,932	0,655
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	4,290	6	4,290	0,715
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	4,290	6	4,290	0,715
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	19,482	<b>3,247</b>

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6.43 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIO	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	1,072	2,860	6	3,932	0,655
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,536	3,575	6	4,111	0,685
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,536	3,575	6	4,111	0,685
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	2,144	1,430	6	3,574	0,596
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	1,608	2,145	6	3,753	0,626

3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0,357	1,072	2,145	6	3,574	0,596
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	1,608	2,145	6	3,753	0,626
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0,179	0	1,072	2,145	6	3,396	0,566
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	0,536	2,860	6	3,753	0,626
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	33,957	<b>5,660</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>17,575</b>

Fuente: Encuesta a los miembros del Consejo Estudiantil

Autor: María Cunduri

La presente tabla refleja los resultados de las encuestas de la evaluación del directivo realizada por los seis miembros del Consejo Estudiantil, quienes han dado su apreciación con respecto a las competencias de gestión y liderazgo institucional; así:

Las *competencias gerenciales*, en su mayor parte, han sido valoradas con 8,668/10 puntos; esta calificación, aunque es aceptable como positivo, refleja que aún faltan algunos aspectos por ser desarrollados, estos son: faltar a su trabajo solamente en caso de extrema necesidad y hacer el seguimiento continuo al trabajo del personal docente; este último aspecto, es señalado como leve debilidad tanto por el mismo Rector, por el Consejo Directivo y por el Consejo Estudiantil. También se evidencia otros aspectos con menor problema, los mismos que pueden ser mejorados con el trabajo decidido de esta autoridad.

Las competencias relacionadas al *aspecto pedagógico*, han sido evaluadas con 3,247/3,57 puntos, según los estudiantes, esta calificación demuestra que el Rector orienta adecuadamente los procesos de enseñanza aprendizaje; sin embargo, se puede ver que hay aspectos menos puntuados y estos son: la supervisión del proceso de

evaluación de aprendizajes de los estudiantes y la observación del desarrollo de las clases del personal docente; estos aspectos son señalados como leves debilidades, tanto por el mismo Rector, el Consejo Directivo y ahora por el Consejo Estudiantil.

Las competencias de *liderazgo en la comunidad* expresadas a través del cumplimiento de algunos aspectos señalados en el cuadro, tienen una calificación satisfactoria de 5,660/6,43 puntos; existen poquísimos aspectos de esta dimensión que demuestran puntajes bajos.

Sumados los puntajes correspondientes a las diferentes competencias, el Rector del Colegio Narancay, es calificado, por los estudiantes con 17,578/ 20 puntos, equivalente a excelente. Cabe señalar, que los miembros del Consejo Estudiantil, al momento de aplicar la encuesta, han manifestado que desconocen algunas funciones del Rector, señaladas en el instrumento de evaluación; sin embargo, con las aclaraciones hechas han podido asignar los valores a todos los aspectos, según su criterio. Este caso puede ser o por falta la comunicación y coordinación con este grupo de estudiantes, o simplemente porque las acciones cumplidas por el Rector no son evidenciadas con claridad por los estudiantes.

Sin embargo, según los resultados obtenidos, se entiende que el directivo institucional mantiene una buena relación comunicacional y coordinación con los representantes estudiantiles.

Tabla No. 11

## EVALUACIÓN DEL RECTOR POR EL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA (20 PTOS)

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (12.10 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIOS	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	2,108	4	2,108	0,527
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,396	0	0,392	0,000	4	0,788	0,197
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0,263	0	1,581	4	1,844	0,461
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	2,108	4	2,108	0,527
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	2,108	4	2,108	0,527
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0,263	0	1,581	4	1,844	0,461
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	2,108	4	2,108	0,527
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0,263	0,392	1,054	4	1,709	0,427
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0,132	0	0	1,581	4	1,713	0,428
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	1,054	4	1,054	0,264
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0,132	0,263	0	1,054	4	1,449	0,362
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493

1.15.Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0,784	0,527	4	1,311	0,328
1.16.Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,392	1,054	4	1,446	0,362
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	0,132	0	0,392	1,054	4	1,578	0,395
1.18.Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0,264	0	0,392	0,527	4	1,183	0,296
1.19.Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0,264	0,263	0	0,527	4	1,054	0,264
1.20.Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0,132	0	0	1,054	4	1,186	0,297
1.21.Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0,132	0	0,392	1,054	4	1,578	0,395
1.22.Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493
1.23.Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>37,899</b>	<b>9,475</b>

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.16 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIO	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460

2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0,392	1,581	4	1,973	0,493
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	2,108	4	2,108	0,527
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	11,703	<b>2,926</b>

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4.74 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIO	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0,263	0	1,581	4	1,844	0,461
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0,132	0	0,784	0,527	4	1,443	0,361
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0,526	0	1,054	4	1,58	0,395
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,392	1,054	4	1,446	0,362
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0,526	0	1,054	4	1,580	0,395
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0,132	0	0,392	0,527	4	1,051	0,263
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0,132	0	0	1,054	4	1,186	0,297
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0,526	0,392	0,527	4	1,445	0,361
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0,132	0,263	0	1,054	4	1,449	0,362
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0,784	1,054	4	1,838	0,460
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	14,862	<b>3,716</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>16,116</b>

Fuente: Encuesta a los miembros del Comité Central de Padres de Familia

Autor: María Cunduri

Otro de los elementos importantes que ha dado su apreciación con respecto a su desempeño directivo, ha sido el Comité Central de Padres de Familia, sus integrantes, han tenido la oportunidad asignar una calificación al desempeño docente, cuyos resultados se expone:

Las *competencias gerenciales* han sido calificadas con 9,475/12,10 puntos; los puntajes menos valorados corresponden a los siguientes aspectos: inasistencia al trabajo en caso de extrema necesidad; participación de los padres de en la planificación de las labores institucionales; orientación al Comité de Padres de Familia y a los organismos externos de la institución; información sobre la ejecución de los recursos del Comité de Padres de Familia a los organismos externos; coordinación de procesos de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento; estos aspectos, requieren de revisión, mayor atención y mejoramiento con el fin de manejar equilibradamente la institución educativa.

Las *competencias pedagógicas* manejadas por el Rector del colegio han sido calificadas con 2,926/3,16 puntos; existen poquísimos aspectos con puntuaciones bajas, por tanto, no existen mayores dificultades.

Los diferentes aspectos que señalan las *competencias de liderazgo en la comunidad*, son evaluados con 3,716/4,74 puntos; este resultado, aunque algo satisfactorio, demuestra que el directivo institucional deben seguir mejorando sus funciones, particularmente, en la ejecución de acciones que permitan la vinculación con la comunidad.

Sumados los puntajes correspondientes a las diferentes competencias, se conoce que el Comité de Padres de Familia califica al Rector del Colegio Narancay, con un puntaje promedio de 16,116/20 puntos, con una equivalencia de excelente.

Tabla No. 12

### EVALUACIÓN DEL RECTOR POR PARTE DEL SUPERVISOR ESCOLAR (20 PTOS)

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.45 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIO	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	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	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	0	1	0	0,000
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	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	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	0,223	1	0,223	0,223
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	0,223	1	0,223	0,223
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	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	0,223	1	0,223	0,223
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	0,223	1	0,223	0,223
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	0,112	0	0,223	1	0,335	0,335
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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.45. Promueve la innovación pedagógica	0	0,056	0	0	0	1	0,056	0,056
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.	0	0	0	0	0	1	0	0,000
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112

1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	0	1	0,000	0,000
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0	1	0,000	0,000
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	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	0,223	1	0,223	0,223
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	0	1	0,000	0,000
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	0	1	0,000	0,000
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	0,223	1	0,223	0,223
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	0,223	1	0,223	0,223
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	0,223	1	0,223	0,223
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
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	12,042	<b>12,042</b>

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIO- NARIO	VALORA- CIÓN TOTAL	VALORA- CIÓN PROM.
	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	0,223	1	0,223	0,223
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0	0,056	0	0	0	1	0,056	0,056
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	0,223	1	0,223	0,223
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	0,223	1	0,223	0,223
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223

2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	0,167	0	1	0,167	0,167
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
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	2,732	<b>2,732</b>

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.44 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL CUESTIONARIO	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROM.
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0	0	0	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	0,223	1	0,223	0,223
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
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	---	---	---	---	---	---	2,341	<b>2,341</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>17,115</b>

Fuente: Encuesta al Supervisor Escolar

Autor: María Cundurí

De acuerdo a los resultados expuestos en la presente tabla, se puede conocer la labor del directivo del Colegio Narancay, vista desde el Supervisor Escolar. A través de sus respuestas al cuestionario aplicado, manifiesta que el Rector cumple adecuadamente sus *funciones gerenciales*, por lo que, asigna el puntaje de 12,042/14,45 puntos; aunque su puntaje es alto, se observa que existen ciertas debilidades en el cumplimiento de las siguientes acciones: estimular y sanciones al personal de acuerdo a las normas legales; dictar clases de 4 a 8 horas semanales; realizar arqueos de caja según prevén las normas correspondientes; aplicar procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal; rendir cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité de Padres de Familia a los organismos internos y externos de la institución y promover la innovación pedagógica.

Por otra parte, se observa también que aún falta que el directivo institucional promueva la investigación e innovaciones pedagógicas; haga el seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo, realice contrataciones del personal docente y administrativo previo conocimiento y autorización del Consejo Directivo, propicie el cumplimiento del manual de convivencia institucional, y aplique adecuadamente las normas legales presupuestarias y financieras. Estos aspectos, requieren de mayor atención por parte del directivo institucional y requieren de la participación de los actores educativos para ser superadas.

Igualmente los aspectos que señalan las *competencias pedagógicas* son evaluados con 2,81/3,11 puntos; sin embargo, los aspectos señalados con los valores 2 y 3, indica que el Rector de la institución pocas veces observa el desarrollo de las clases del personal docente; asimismo, pocas veces asesora en metodologías de enseñanza a fin de que

los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales. Aunque son leves las debilidades, la autoridad está en la obligación de poner atención para mejorar los aspectos citados.

En cuanto a las competencias de liderazgo en la comunidad, estas son evaluadas con la calificación de 2,341/2,44; aunque dos de los aspectos estén puntuados en el valor 4 de la escala de evaluación, no inciden significativamente para ser considerados como grandes debilidades, pero si es importante, tomar en cuenta y buscar alternativas para ir superando; estos son: delegación de responsabilidades que rigen las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa, y, el reconocimiento en público a los esfuerzos que hacen los actores educativos para alcanzar altos logros en los aprendizajes de los estudiantes.

Los puntajes correspondientes a las competencias gerenciales, competencias pedagógicas, y las competencias de liderazgo generan una calificación promedio de 17,115 / 20 puntos, equivalente a excelente.

Tabla No. 13

**CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO**

<b>CALIFICACIÓN OBTENIDOS/ POR INSTRUMENTO:</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>CATEG.</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>
Autoevaluación del Rector	19,456		
Evaluación del Rector por el Consejo Directivo	13,068		
Evaluación del Rector por el Consejo Estudiantil	17,575		
Evaluación del Rector por el Comité Central de Padres de Familia	16,116		
Evaluación del Rector por parte del Supervisor Escolar	17,115		
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS DIRECTIVOS</b>	<b>83,330</b>	<b>A</b>	<b>EXCELENTE</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Autor: María Cunduri

Como se puede observar en la presente tabla, el puntaje logrado a través de los instrumentos correspondientes a la autoevaluación, evaluación por parte del Consejo Directivo, evaluación por parte del Consejo Estudiantil, evaluación por el Comité de Padres de Familia y evaluación por parte del Supervisor Escolar genera como resultado final una calificación promedio de **83,330/100** puntos, con la que el desempeño profesional directivo del Colegio Intercultural Bilingüe Narancay, se ubica en la categoría A equivalente a excelente, según la tabla de equivalencias propuestas por el ministerio de educación.

## 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La evaluación de la calidad de desempeño profesional docente y directivo realizada en el Colegio Intercultural Bilingüe Narancay, en el periodo lectivo 2011-2012, ha generado datos muy importantes y relevantes que permiten conocer, la situación educativa institucional, particularmente, del desempeño profesional de los docentes y directivo, en quienes recae directamente la responsabilidad de la gestión técnica pedagógico, administrativa y social.

### **Calidad de desempeño docente**

Los estándares de desempeño profesional entendidos como resultados de logros esperados de los profesores y directivos, según el Ministerio de Educación (ME), son descripciones de lo que los docentes y directivos deben hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados, para ello se ha propuestos ciertos modelos de desempeño directivo y docente, centrados en las competencias y habilidades que deben manejar los profesionales de la educación.

Los resultados de la evaluación de desempeño profesional generados desde las apreciaciones de los diferentes actores de la institución educativa investigada no distan mucho de los estándares de calidad del ME; ubican al personal docente y directivo en un plano más allá de lo supuesto; esto se puede considerar como una fortaleza interna de la institución, aunque, ciertas competencias de dichos profesionales tengan que ser mejoradas y superadas para un excelente desarrollo del proceso educativo.

Los estándares de calidad de desempeño docente busca contribuir de manera significativa el mejoramiento de prácticas de enseñanza-aprendizajes en aula, que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la educación básica y bachillerato; el modelo de desempeño docente, según el ME se centra en las dimensiones: desarrollo curricular, gestión de aprendizajes, desarrollo profesional y

compromiso ético, los mismos que deben ser logrados por todos los docentes ecuatorianos.

El personal docente de educación básica y bachillerato del Colegio Narancay, una vez evaluados desde los diferentes actores demuestran cumplir de manera adecuada sus funciones descritas en las diferentes dimensiones, las que son: sociabilidad pedagógica, habilidades pedagógicas y didácticas, desarrollo emocional, atención a las necesidades individuales de los estudiantes, aplicación de normas y reglamentos, relaciones con la comunidad, clima de trabajo y disposición al cambio.

*La sociabilidad pedagógica* entendida como la interacción del docente con los estudiantes para llevar adelante los procesos de inter aprendizajes, conlleva acciones que demuestran responsabilidad y afecto, comprenden las características y realidades de sus estudiantes, y, en base a ello, conducen los proceso de enseñanza de manera tierna y afectuosa, coincidiendo con lo que sostiene Maya, que las mejores lecciones que brinda el docente a sus alumnos y alumnas son la de actuar tiernamente en sus interacciones en el aula y en la institución. (Maya, 2008)

Según los resultados de la evaluación se observa que hay algunos aspectos muy bien evaluados y otros menos puntuados, estos últimos son: la preocupación del docente por la ausencia o falta de los estudiantes a clases y comunicación de ello con los padres de familia o representantes; tomar en cuenta las sugerencias de los estudiantes en el desarrollo de los aprendizajes; realización de resúmenes al final de clases; utilización del entorno natural para propiciar el aprendizaje; los mismos que, aunque no son problema de todos los docentes, constituyen ciertas debilidades en esta dimensión, los mismos que deben ser tratados oportunamente para el logro de un equilibrio en las funciones docentes coordinando, también, con los padres de familia quienes conocen de cerca las debilidades y fortalezas de sus hijos y pueden intervenir positivamente en su formación.

Frente a los aspectos señalados en el párrafo anterior, el docente tiene la responsabilidad de poner mayor atención en sus estudiantes; aquí sea bienvenida las

palabras de Consuelo Yáñez, cuando dice que un educador debe saber quiénes son sus estudiantes, qué tiene que enseñar y cómo puede ayudar a cada persona, es decir, un buen docente debe preocuparse por enfrentar su trabajo con responsabilidad y afecto. (Yáñez, 1996)

En estas consideraciones, el docente debe indagar las causas que motivan a sus alumnos a no asistir a clases, para ello, una de las acciones primarias será la comunicación permanente con sus padres o representantes, quienes conocen de cerca las debilidades y fortalezas de sus hijos y pueden intervenir positivamente en su formación.

Con respecto a la participación de los estudiantes en los procesos de aprendizajes, Escaño y Gill, expresan que el aprendizaje es un proceso interactivo en el que el alumno no aprende de modo significativo si está pasivamente recibiendo la información del profesor, necesita participar e interactuar aportando sus ideas, sugerencias e inquietudes en el desarrollo de sus aprendizajes, junto a las de los demás compañeros. (Escaño José y Gil María, 1997)

Las experiencias recogidas en mi trayectoria como docente, confirman estas aseveraciones; dar paso a la participación de los estudiantes, es permitir el desarrollo de sus potencialidades para que sea un ente activo, creativo, reflexivo, crítico, propositivo en el contexto de su vida cotidiana; por tanto, es importante que los docentes, propicien esta participación, escuchen sus inquietudes, criterios, y conduzca los aprendizajes desde sus necesidades e intereses.

La utilización del entorno natural es otro de los aspectos considerados como debilidades de los docentes; al respecto, el Modelo de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB), cuestiona el desarrollo de los aprendizajes efectuado únicamente dentro del aula y propone acciones educativas en contacto con la naturaleza; pues su fundamento es que la naturaleza es la mejor biblioteca educativa y la relación del hombre con la naturaleza permita su convivencia armónica. Por su parte, Yáñez, expresa que los contenidos de los aprendizajes deben integrar la naturaleza a todos los demás

conocimientos, ya que el ser humano es parte de ella y vive en contacto con sus elementos. (Yáñez1996)

Cierto es que, la relación pedagógica alumno-maestro efectuado únicamente dentro del aula es monótona y puede causar, en los estudiantes, cansancio y hasta desinterés por aprender, pero también es cierto que no todos los contenidos de las asignaturas se prestan para utilizar el entorno natural; en consecuencia, el docente debe analizar los temas y seleccionarlos, analizar las condiciones naturales que ofrece la institución educativa y luego utilizar los diferentes escenarios y ambientes, para potenciar los procesos de enseñanza aprendizaje y motivar a los estudiantes; estos escenarios y ambientes, pueden ser, a más de la naturaleza, instituciones, fábricas, industrias, laboratorios, etc.

Otro de las dimensiones evaluadas en el campo docente se refiere a sus *habilidades pedagógicas y didácticas*; los diferentes actores educativos del colegio investigado han dado sus apreciaciones desde sus puntos de vistas; unos con máximas valoraciones, otros con valoraciones intermedios o bajos, en promedio se demuestra una calificación aceptable.

Los aspectos menos valorados en esta dimensión han sido los siguientes: utilización, en clases, de las herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación; incorporación de las sugerencias de los estudiantes al contenidos de las clases; importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura; priorización de puntos claves tratados en las clases; elaboración de material didáctico para las clases; utilización de material didáctico apropiado a cada tema; desarrollo de habilidades: argumentar, conceptualizar, redactar con claridad y concluir; estos requieren de atención para ser mejorados.

En referencia al uso de tecnologías de información y comunicación, se conoce que una de las habilidades básicas del docente es la de combinar adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de

información y comunicación que permiten intercambiar conceptos, criterios e ideas para comprender e interpretar el mundo. (Diccionario de Competencias de Desempeño 2002)

Un docente que se resiste en utilizar estos recursos, es quizá porque desconoce su uso y manejo o simplemente porque en la institución educativa no existe; cualquiera sea el caso, es importante que se logre buscar estrategias para eliminar las barreras, para conseguir los recursos necesarios y para hacer uso adecuado de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

En cuanto a la menor importancia que se da a las sugerencias de los estudiantes, al uso de materiales didácticos apropiados y a la importancia de las enseñanzas para la vida, los docentes reconocerse que son arquitectos que construyen personalidades y como tal deben mejorar su capacidad de entender a sus estudiantes; como se dijo en párrafos anteriores, los aprendizajes serán construidos significativamente y valorados como importantes para su vida futura, si se trabaja desde las necesidades e intereses de los mismos y con recursos didácticos significativamente elaborados.

El hecho de que el aprendizaje no depende únicamente de las clases del profesor, no significa que éste descuide sus estrategias didácticas, más bien, como manifiestan Díaz Barriga y Hernández (2011), debe tener el control de las estrategias de enseñanza ya que, éstas, facilitan el aprendizaje del alumno y lo hacen motivante; asimismo, debe enseñar a pensar, a razonar, a analizar, a sintetizar, y más operaciones mentales, ya que el logro de aprendizajes significativos, depender del esfuerzo intelectual del alumno y de la ayuda del profesor. (Escaño y Gill, 2011)

Las competencias referidas al *desarrollo emocional* de los docentes, según la coevaluación, no refleja problema alguno, sin embargo, el instrumento de autoevaluación de los docentes indica que algunos de ellos, se enfrentan a ciertas dificultades, como son: mínimo apoyo de los padres de familia a la realización de su tarea educativa; poca relación afectiva y apoyo de los colegas para su trabajo diario; no hay estímulo de sus superiores; no disfrutan al dictar las clases; este último aspecto,

tres de trece docentes de la institución manifiesta que nunca disfruta al dictar sus clases.

Las dificultades señaladas, aunque, presentes en pocos docentes, en menor o mayor grado, afectan al desarrollo pedagógico y didáctico de la institución; éste necesita de un trabajo mancomunado, aunque cada docente sea el responsable de su asignatura o curso, éste necesita el apoyo de los demás; en este contexto, son bien dichas, para reflexión, las palabras de Alejandro Llano cuando expresa “mi autorrealización exige un continuo diálogo con otras personas que en cierto modo forman parte de mí y de las que yo formo parte. Necesito el apoyo de otros para llegar a ser yo mismo, y tampoco lo seré si no me empeño en ayudarles”. (Llano, 2009)

La institución educativa es una comunidad donde todos juegan un rol importante, donde nadie se cree autosuficiente, más bien, será un lugar lleno de comprensión, compañerismo, solidaridad y apoyo mutuo. El cuerpo docente y directivo institucional, deben analizar, reflexionar, buscar buenas estrategias y mejorar las dificultades señaladas para brindar un ambiente favorable a todos los actores educativos.

La *atención a los estudiantes con necesidades individuales* por parte de los docentes, es otra de las dimensiones evaluadas; el cuerpo docente, la mayoría de ellos, en cierta medida, dan una atención adecuada a este grupo de estudiantes, sin embargo, la calificación promedio no es del todo satisfactoria, lo que exige a algunos docentes poner más énfasis en atender al grupo de estudiantes y ayudar a resolver ciertos problemas de aprendizajes.

Se ha podido evidenciar debilidades en los siguientes aspectos: asignación y control de actividades grupales según los niveles de profundidad y tareas diferenciadas según sus diferencias individuales; entrevistas con los padres de familia sobre el avance académico y personal de sus hijos y para recomendar atención especializada. Estas dificultades, deben ser atendidas con prioridad; tomando en cuenta que no todas las personas somos iguales, existen diferencias.

Con respecto a los estudiantes con necesidades especiales, Díaz y Hernández, desde la mirada del constructivismo, nos dice que no es posible proporcionar el mismo tipo de ayuda ni enseñar de manera idéntica y homogénea a todos los estudiantes ya que una misma intervención del profesor, en unos casos, puede servir de ayuda y en otros no, porque los aprendices tienen diferentes estrategias, enfoques y capacidades para aprender, los mismos que están en función, no solo de factores hereditarios, sino que son resultado de su experiencia previa. (Díaz y Hernández, 2010)

En esta misma línea, el rediseño curricular del MOSEIB, expone que la relación pedagógica educador - educando debe respetar las individualidades, los ritmos de aprendizajes y las necesidades especiales de los estudiantes. Bajo este enfoque, en el que nos identificamos como educación intercultural bilingüe, los docentes del Colegio Narancay deben dar menos importancia a la enseñanza mecánica y masificada, dar paso, a la atención de los estudiantes de acuerdo a sus diferencias; aunque, en algunos casos, el número elevado de estudiantes, los horarios de clases predeterminados, la falta de recursos didácticos y otros factores, condicionan la labor docentes y limitan esta forma esta forma de trabajo; pero, la seguridad en sí mismo, confianza en sus capacidades y el amor a su labor pueden superar los inconvenientes para compartir sus enseñanzas de acuerdo a lo propuesto.

Otra dimensión que abarca el desempeño docentes, es el cumplimiento de *normas y reglamentos* educativos; según su autoevaluación, algunos docentes, han expresado una leve debilidad en ciertos aspectos, como los siguientes: asistencia al trabajo en caso de fuerza mayor; enmarcación del plan anual en el proyecto institucional; entrega del plan anual y de unidad didáctica en los plazos establecidos y aplicación del reglamento interno de la institución. Quizá sea por falta de estos instrumentos o por que la autoridad no ha puesto mayor énfasis en generar normas y reglas internas.

En el caso el Colegio Narancay, aparecen como debilidades la aplicación de estas normas jurídicas: plan estratégico, que oriente la vida de la institución, el plan curricular educativo, el reglamento interno y otros que según la realidad institucional pudiera elaborarse; una buena relación pedagógica depende de aquellos.

Tomando las expresiones de Kuper: las relaciones pedagógicas, e incluso el proceso enseñanza aprendizajes está regida por ciertas normas y reglamentos de carácter interno o externo; se puede comprender que una acción pedagógica bien organizada y enmarcada en ciertas normas y reglas camina por senderos pedagógicos hacia el cumplimiento de objetivos y fines propuestos; por tanto, si dicha reglamentaciones deben ser elaboradas con la participación de los actores (en caso de las internas), o no son difundidas adecuadamente (en el caso de las externas), con el fin de evitar resistencia en su aplicación.

Otra competencia docente es la *relación con la comunidad*. La relación pedagógica no solo se efectúa entre el docente y estudiantes, sino también con los padres de familia, compañeros autoridades, dirigentes y miembros de la comunidad. Según el resultado de la evaluación, muchos docentes mantienen excelentes relaciones con la comunidad, lo que es una fortaleza para la institución; pocos de ellos, tal como señalan en sus autoevaluaciones y se confirma con la evaluación hecha por la autoridad y por los padres de familia, manifiestan como sus debilidades, en casi todos los aspectos que enmarca esta dimensión.

Esta realidad, aunque no generalizada en todo el cuerpo docente, debe ser mejorada, ya que, el trabajo comunitario, como se dijo en líneas anteriores apoya significativamente al proceso educativo no solo del docente sino de la institución, por tanto, es necesario e importante, como señala el Diccionario de Competencias (2002), la interacción con la comunidad y el entorno porque permite vincular a las familias de los estudiantes y a las instituciones del entorno con los procesos educativos. (Diccionario de Competencias para la evaluación de competencias 2002)

En consecuencia, un trabajo educativo comunitario dentro y fuera de la institución conlleva a su desarrollo, evitando cuestionamientos a la labor docente y directivo; que se haga o deje de hacer no será únicamente responsabilidad de los docentes y directivos del colegio sino de toda la comunidad y su entorno.

Para que se efectúe las sugerencias citadas, en la relación pedagógica debe existir un clima adecuado de trabajo, construido desde los docentes y estudiantes, como diría Aron, citado por Maya, que el docente o la docente al trabajar con los estudiantes, sobre todo con niños pequeños, está enseñando formalmente determinadas tareas, a la vez, informalmente, modos de comportamiento, estilos de comportamiento, modales, gestos e incluso estilos de expresión emocional. (Maya 2008)

Construir un clima de trabajo agradable es otra de las competencias del docente, se relaciona a la dimensión *disposición al cambio*, que según los resultados de las evaluaciones, esta competencia se ubican en puntajes bastante aceptable, con lo que se deduce que, la mayoría de docentes saben construir un clima de trabajo agradable para llevar el proceso inter aprendizaje de sus alumnos, además tiene actitud positiva frente a los cambios impuestos por el sistema educativo; sin embargo hay pocos de ellos, quienes señalan tener ciertas debilidades en algunos aspectos; los mismos que deberán ser tomados en cuenta y mejorados.

El proceso mismo de enseñanza aprendizaje de los docentes ha sido evaluado a través de las observaciones de clases demostrativas efectuadas por cada uno de ellos; donde se ha podido constatar que la mayoría de docentes han demostrado sus habilidades didácticas tanto en el nivel básico como en el bachillerato, ya que cumplen a cabalidad la mayor parte de los aspectos señalados en la tabla No. 6; asimismo, a través de esta observación se ha podido confirmar las fortalezas y ciertas debilidades manifestadas a través de instrumentos de evaluación aplicados a los diferentes actores educativos.

Cabe señalar que, aunque no con mayor frecuencia, en algunas clases se observa que, no cumplen adecuadamente algunos aspectos; así: en las actividades iniciales, no hay la planificación de su clase (algunos docentes se guían en la planificación hechas por bloques curriculares, donde el tema tratado es parte de ella); no se realizan la evaluación diagnóstico, falta hacer conocer a los estudiantes los objetivos de la clase, y no se revisan las tareas enviadas a la casa.

En cuanto al último aspecto del párrafo anterior, el diccionario de pedagogía determina que las tareas escolares “constituyen una aplicación de las nociones adquiridas en las lecciones, ...tiene por objeto llevar al alumno a la asimilación de un concepto nuevo”, estas tareas, muchas de ellas ya vienen diseñadas en los mismos textos escolares y son realizadas en clases, y otras según la naturaleza de los temas, son desarrolladas en la misma institución con la orientación del docente y en horario extraclases -horario que según la disposición del Ministerio de Educación, los docentes permanecen en la institución luego de dar sus clases, para realizar actividades de recuperación pedagógica-. Por lo dicho, creo yo que el enviar tareas a casa y revisar al día siguiente ya no puede ser considerada como debilidad del docente, éste puede o no enviar tareas a casa.

En el proceso enseñanza-aprendizaje, se encuentran leves debilidades en los siguientes aspectos: presentación del tema con ejemplos reales y anecdóticos; relación del tema con la realidad donde viven los estudiantes; utilización de recursos didácticos creativos que permiten captar la atención e interés de los estudiantes, adaptación de espacios y recursos en función de las actividades propuestas, y realización de un resumen general al finalizar las clases. En cuanto al ambiente en el aula: falta de motivación a los estudiantes para que participen activamente en el aula, esto en muy pocos casos.

Con los valiosos aportes dados por los diferentes grupos, el desempeño profesional docente del Colegio Intercultural Bilingüe Narancay, ha sido calificado con un promedio de 78,845 sobre 100 puntos, ubicándolos en la categoría A cuya equivalencia es excelente.

### **Calidad de desempeño directivo**

Los estándares de calidad de desempeño directivo busca contribuir de manera significativa el mejoramiento de la prácticas del liderazgo y de la gestión pedagógica en la institución educativa, que permitan que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la

educación básica y bachillerato; el modelo de desempeño directivo, según el ME se centra en las dimensiones: liderazgo, gestión pedagógica, gestión del talento humano y recursos y gestión de clima organizacional y convivencia escolar, los mismos que deben ser logrados por todos los directivos ecuatorianos.

En consecuencia, la función del directivo de las institución educativa comprende acciones de orden administrativo gerencial dentro de las política relacionadas al personal, a lo económico-presupuestario, a la planificación, a la programación, a la de regulación y de orientación, entre otras, haciendo que la gestión institucional sea un proceso que ayude a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, para promover y posibilitar la consecución de los objetivos y fines propuestos. El Modelo del Sistema de Educación Intercultural, atribuye esta carga a los administradores educativos, quienes, entre otros aspectos, debe conocer los principios, fundamentos política, objetivos de este modelo educativo para la optimización de la calidad de los Centros Educativos Interculturales Bilingües. (MOSEIB, 1993)

El personal directivo del Colegio Narancay, una vez evaluado su desempeño desde la apreciación de los diferentes actores de la institución, cumple satisfactoriamente sus funciones, según los aspectos calificados, con lo que se puede deducir que poco dista de los estándares de calidad señalados en líneas anteriores.

La evaluación del desempeño profesional directivo ha efectuado en torno a tres grandes competencias, estas son: competencias gerenciales, competencias pedagógicas y competencias de liderazgo en la comunidad; a continuación, sus detalles:

La evaluación de las *competencias gerenciales y pedagógicas*, en promedio, demuestran respuestas bastantes satisfactorias; no obstante, sus valoraciones por estratos difieren unas de las otras; en promedio, aparecen algunos aspectos, aunque con puntajes no muy bajos, que se puede considerar como leves debilidades, sobre todo en los siguientes: seguimiento continuo, observación del desarrollo de clases, y

planificación curricular de los docentes; asimismo, falta que el Rector les incentive para su actualización permanente, innovación e investigación pedagógica y debe también aplicar los estímulos y sanciones correspondientes.

Al no cumplir a cabalidad las funciones, particularmente en los aspectos señaladas en el párrafo anterior, está dando menos importancia a una de las características de liderazgo educativo -una persona consciente y responsable de su formación y capacitación permanente y la todos sus compañeros (MOSEIB, 1993)-; su gestión debe facilitar al docente las herramientas para desarrollar eficazmente su labor con los estudiantes, fomentando, de esta manera, su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve.

Para promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, es importante conocer y aplicar procedimientos y estrategias diversificadas en la adecuación curricular y saber las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa; entonces, la calidad del profesorado se verá potenciada desde la propia acción de su líder.

Por otra parte, el personal directivo debe tener conocimientos fundamentales de los principios, política, filosofía, objetivos y metas del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe al que, la institución pertenece; así como velar por el efectivo cumplimiento de sus roles de líder, mediador, orientador, promotor social, investigador y rector; en esto, juega un papel importante, la planificación, la misma que constituye un proceso esencial para que, todo lo que se haga, sea el producto de las actividades previamente diseñadas atendiendo a la parte administrativa y curricular de la institución, donde la flexibilidad y la valoración son aspectos que caracterizan un buen plan de trabajo.

Asimismo, una dirección eficaz para el funcionamiento de los centros educativos de calidad, según San Fabián (1993) citado por Águila Lucio (1995), es la que presta un decidido apoyo didáctico, la que centra su preocupación en el rendimiento escolar y la que ejerce un liderazgo pedagógico consciente de que su meta es el aprendizaje de los/las alumnos/as; por tanto, el Rector, debe ser no solo gestor o administrador, sino también buen profesional de la enseñanza. Frente a estas aseveraciones, las funciones

relacionadas al rendimiento académico, repitencia escolar, evaluación de aprendizajes, aparecen no ser muy tomadas en cuenta, merecen mayor atención de su parte.

Otros aspectos menos valorados son relacionados a la parte financiera, en ella, se observa que poco se hace en este campo, quizá porque la institución no cuenta con presupuesto propio, sino que depende de la unidad presupuestaria de la Dirección Provincial de Educación. De cualquier forma, el Rector debe implementar acciones para la obtención y distribución adecuada de recursos financieros para la institución; asimismo, debe optimizar los recursos existentes en coherencia con el proyecto educativo institucional y asegurar a la planta docente y administrativa el apoyo necesario para cumplir sus funciones. (Diccionario de Competencias para la Evaluación de Desempeño (2002)

Se observa también menores debilidades en cuanto se refiere a la planificación y aplicación de documentos que deben regir la vida institucional tanto en distintos ámbitos, estos son; plan estratégico, Plan Educativo Institucional, Reglamento Interno y otros que pueden surgir desde la necesidad interna de la institución; según versiones del Rector y Vicerrector, el inadecuado apego a estas normas es porque la institución no ha concluido con la elaboración del plan estratégico, reglamento interno y plan Educativo Institucional.

Para una mejor relación pedagógica entre los actores, es importante que la institución cuente con normas y reglamentaciones externas e internas; y el Rector, debe lograr su consecución y su difusión así como también debe conocer y aplicar y hacer cumplir dicha normatividad adecuadamente al personal docente, directivo, de servicio, estudiantes y padres de familia de la institución.

Al respecto, dice Kuper, que estas normas pueden, a veces convertirse en un problema cuando ciertas necesidades, intereses y fantasías diarias de los estudiantes se quedan limitados a una enseñanza formal por el hecho de que hay reglas fijadas para cumplir un programa diseñado; en cierto modo puede ser verdad, pero, creo yo que se debe buscar otras estrategias para que, aquellas necesidades, intereses y fantasías diarias

no solo de los estudiantes sino también de los demás, no queden al margen; la Ley Orgánica de Educación Intercultural, (LOEI), como uno de sus principios expresa que “la educación tendrá como principio rector la formulación de acuerdos de convivencia armónica entre los actores de la comunidad educativa”, entonces, un manual de convivencia comunitaria elaborada desde la participación activa y democrática de los actores y docentes puede ser una herramienta eficaz para el desenvolvimiento profesional en el marco de la democracia.

En los que se refiere a las *competencias de liderazgo*, las apreciaciones desde los diferentes actores han dado muy buenos resultados; las respuestas asignadas por el Consejo Directivo y los padres de familia difieren poco de las demás respuestas; según estos organismos, el directivo institucional, presenta ciertas debilidades aunque no mayores casi en todos los aspectos, no obstante su función promedio es bastante aceptable.

Los aspectos en los que el Consejo Directivo y el Comité de Padres de Familia señala como pocas debilidades del directivo institucional, en esta dimensión son: promoción del desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas; vinculación de las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad; apoyo al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, y promoción del desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.

Por su parte el supervisor, aunque no considere como debilidad por tener un puntaje bastante alto, señala que el directivo no siempre delega responsabilidades para el cumplimiento de las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa; asimismo, no siempre hace algún reconocimiento a los esfuerzos que hacen los actores educativos.

Estos aspectos son importantes, ya que como se ha dicho antes, el Rector es la columna vertebral de la comunidad educativa; es el líder educativo eficaz como lo señala López, y como tal está en capacidad para articular el funcionamiento de la

organización escolar con el entorno, en respuesta a las necesidades del mismo, así como para crear redes de apoyo que potencien el logro de las metas institucionales y propendan por el mejoramiento de la calidad de vida en la comunidad.

Haciendo un promedio de los puntajes provenientes de los distintos estratos, el desempeño profesional del directivo del Colegio Intercultural Bilingüe, ha sido calificado con un puntaje promedio de 83,330 sobre 100, el mismo que ubica a esta autoridad en la categoría A, cuya equivalencia es excelente; con esta apreciación general, se puede conocer, que su desempeño, aunque no totalmente, por ciertos aspectos menos desarrollados, se ajustan a los estándares de calidad propuesto por el Ministerio de Educación y concuerda con las teorías diversos autores quienes dan sus importantes aportes a la función de liderazgo y gerencia educativa.

Sin embargo, falta mucho por mejorar en coordinación con los miembros del Consejo Directivo, quienes son asesores del Rector y, de manera conjunta, deben investigar los problemas educativos, planificar, organizar y ejecutar acciones para mejorar ciertos inconvenientes vistos desde la presente investigación.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

- La investigación bibliográfica hecha en los diferentes textos, revistas, ensayos, artículos, diccionarios, medios electrónicos, etc. han permitido realizar una considerable fundamentación teórica, basada en los enfoques pedagógicos contemporáneos, sobre la calidad y desempeño profesional docente y directivo de las instituciones educativas; las mismas que, han orientado la interpretación y discusión de los resultados, concluyendo que el desempeño docente y directivo del Colegio Narancay, aunque no en su totalidad, concuerda con los algunos postulados teóricos expuestos en este trabajo.
- El desempeño profesional docente de la institución, visto desde su autoevaluación, coevaluación, evaluación hecha por parte el Rector, de los estudiantes, de los padres de familia y desde la observación directa de las clases impartidas, se ubica en la categoría A, equivalente a excelente, con un puntaje promedio de 79,45/100 puntos; la diferencia radica en algunos aspectos menos puntuados que se toman como debilidades, particularmente, en las dimensiones, habilidades pedagógicas y didácticas, atención a estudiantes con necesidades especiales, aplicación de normas y reglamentos y desarrollo emocional.
- El desempeño profesional directivo de la institución, visto desde la autoevaluación, evaluación por parte del Consejo Directivo, del Comité Central de Padres de Familia, del Consejo Estudiantil y del Supervisor Escolar, se ubica en la categoría A equivalente a excelente, con un puntaje promedio de 85,05/100; los puntos restantes corresponden a ciertos aspectos menos desarrollados en las competencias gerenciales, pedagógicas y liderazgo en la comunidad del directivo.
- El cuerpo docente y directivo del Colegio Narancay, aunque haya logrado ubicarse en la categoría A presenta debilidades en las dimensiones y competencias mencionadas en los párrafos anteriores, por tanto, para su reparo, se ha diseñado

una propuesta de mejoramiento denominado *Proyecto de fortalecimiento de las competencias de desempeño docente y directivo*.

- La comunidad educativa del Colegio Narancay ha prestado todas las facilidades para la presente investigación, en consecuencia, a más de recopilar la información necesaria a través de los instrumentos prediseñados, se ha podido ser parte del grupo y conocer la predisposición de trabajo y el interés que tienen los actores educativos, particularmente, los docentes y directivos, de prepararse para mejorar su accionar y elevar el nivel de calidad educativa en la institución.

## **6.2. Recomendaciones**

- Los docentes y directivos, a partir de sus conocimientos y sus experiencias pedagógicas y administrativas, deben conocer, analizar y deducir los aportes teóricos expuestos en esta investigación; asimismo, deben ampliar la información bibliográfica de acuerdo a sus particularidades pedagógicas para mejorar sus conocimientos, destrezas y habilidades de enseñanza y de gestión, hacia el logro de la calidad educativa del colegio.
- Los docentes, deben procurar en mejorar las capacidades y competencias profesionales de sí mismos y de todos sus colegas mediante su formación y capacitación continua, ya sea a nivel personal, a nivel de institución educativa, o a nivel nacional participando en los cursos que ofrece el Ministerio de Educación; para ello mantendrán las mejores relaciones con las autoridades, padres de familia y estudiantes quienes, brindarán su confianza y apoyarán a las diferentes formas de mejoramiento profesional.
- El directivo de la institución, debe analizar, reflexionar y difundir los resultados de esta evaluación a los demás actores educativos, con el fin de buscar, mancomunadamente, mecanismos para mejorar los aspectos débiles encontrados en su desempeño y en el desempeño los docentes, y dirigir acciones hacia el logro de la excelencia.

- La propuesta de mejoramiento que consta en esta tesis debe ser ejecutada de manera prioritaria y coordinada con los actores educativos de la institución, con las autoridades de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe del Azuay, y con otros organismos de apoyo; por su parte, el directivo institucional gestionará la consecución de recursos, organización y ejecución de las actividades señaladas.
  
- El informe de esta investigación debe ser socializado a la comunidad educativa Narancay, para que, sus actores conozcan su realidad, participen activamente, como lo hicieron en el proceso de la investigación, en la preparación, ejecución de la propuesta de mejora y busquen otros mecanismos para incrementar la calidad educativa en la institución.

## 7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### 7.1. Título

*Proyecto de fortalecimiento de competencias de desempeño profesional, para los docentes y directivos del Colegio Narancay, orientado a mejorar la calidad educativa institucional.*

### 7.2. Justificación

Las vertiginosas transformaciones que se vienen dando en el mundo, generan grandes demandas sociales en diferentes ámbitos, una de ellas, el educativo. En este contexto, los padres de familia y comunidad entera esperan de las instituciones educativas una educación de calidad que garanticen la formación integral de sus hijos.

El reto de las instituciones educativas, entonces, es desarrollar en los individuos destrezas, habilidades y competencias en todas las esferas de su personalidad para lograr su formación y enfrentarse a dichos cambios y contribuir al desarrollo de la sociedad, mediante la intervención de actores educativos, particularmente, de docentes y directivos competentes y responsables.

El Colegio Intercultural Bilingüe Narancay, no ha sido evaluado en los últimos años de su funcionamiento, por tanto, ha sido oportuno investigar el estado del desempeño docente y directivo para conocer sus fortalezas y debilidades, estas últimas convertidas en problemas provenientes de diferentes factores que menos valoran su desempeño.

Realizadas las investigaciones las evaluaciones del desempeño docente y directivo, correspondientes cuyos resultados se han descrito ampliamente en este texto, la mencionada institución, presenta grandes fortalezas en cuanto al desempeño profesional; sin embargo, existen también ciertas habilidades y competencias menos desarrolladas, por cierto, en pocos docentes, las cuales deben ser atendidas para

mejorarlas, mediante acciones emprendidas por todos los actores educativos, ya que un trabajo consensuado y democrático genera resultados eficientes.

En el camino a la búsqueda del equilibrio en el desempeño docente y directivo de la institución educativa se propone el siguiente proyecto denominado fortalecimiento de las competencias de desempeño docente y directivo del Colegio Intercultural Bilingüe Narancay, el mismo que pretende efectuar acciones orientadas a mejorar las habilidades y competencias menos desarrolladas en algunos docentes, a través del compartimiento de experiencias, conocimientos entre docentes de la institución educativa y de otras cercanas, y con la orientación técnica y científica de profesionales educativos.

Con este trabajo se pretende entregar, a los docentes y directivos, ciertos conocimientos actualizados que se relacionan a su desempeño profesional y que, reflexionen, comprendan y emprendan acciones educativas con alto soporte técnico pedagógico, conforme a la naturaleza de su función y de la realidad estudiantil.

### **7.3. Objetivos**

#### **General**

- Fortalecer el desempeño profesional docente y directivo del Colegio Intercultural Bilingüe Narancay, para mejorar la formación integral de los estudiantes.

#### **Específicos**

- Optimizar el desempeño docente y directivo de la institución, a través del desarrollo de cursos y talleres continuos de actualización pedagógica, didáctica, gestión de liderazgo educativo e integración comunitaria.
- Actualizar la normativa institucional a través de la ejecución de talleres de revisión y construcción del reglamento interno y/o código de convivencia, plan estratégico, y

demás instrumentos curriculares que guíen el desempeño profesional docente y directivo.

- Intercambiar conocimientos y experiencias entre los diferentes actores educativos, a través de la ejecución de círculos de reflexión pedagógicos permanentes a nivel institucional.

#### **7.4. Actividades**

Para el mejoramiento de la calidad de desempeño profesional docente y directivo se propone las siguientes actividades:

- **Cursos y talleres continuos de actualización pedagógica, didáctica, gestión de liderazgo educativo e integración comunitaria**

Estos cursos estarán dirigidos a los docentes, directivos, así como también, ciertas temáticas, a los padres de familia de la institución; se desarrollarán en torno a las temáticas seleccionadas referentes al desempeño profesional, enfatizando aquellas que potencien ciertos aspectos considerados como debilidades, encontradas en el proceso de la evaluación de la institución educativa. Entre las temáticas más sobresalientes estarán:

- Identidad, autoestima y vocación profesional docente
- Metodologías y técnicas activas para la construcción de aprendizajes significativos en los estudiantes.
- Recursos y materiales didácticos.
- Las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Liderazgo y gestión educativa.
- Derechos y responsabilidad de los padres de familia y estudiantes.

Estos cursos de capacitación se realizarán a través de seminarios organizados en la misma institución con la facilitación del personal especializado de la Dirección Provincial

de Educación y otras entidades cooperantes; durante y después de las capacitaciones se realizarán las evaluaciones a los participantes a través de ejercicios de aplicación, encuestas y la práctica en el aula, esto, con el fin de incentivar el nivel de participación, el cambio de actitud y ver los aprendizajes logrados. La ejecución de esta actividad conlleva tres fases: de reflexión, de desarrollo de conocimientos y aplicación a la práctica.

➤ **Talleres de revisión y actualización de la normativa institucional**

Consiste en la revisión y actualización de la normativa institucional:

- Plan estratégico
- Plan Operativo Anual.
- Reglamento interno y o manual de convivencia comunitaria.
- Instrumentos curriculares (plan anual, plan de unidad didáctica, plan de aula)

Esta actividad se efectuará con la participación activa y democrática de los actores según la naturaleza de cada legislación e instrumentos curriculares.

➤ **Círculos de reflexión pedagógicos permanentes a nivel institucional**

Es una actividad que consiste en la reunión de todos los actores educativos (Comité Central de Padres de Familia, Consejo Estudiantil, cuerpo docente, autoridades y personal administrativo y de servicio) intervinientes en el proceso de formación de los estudiantes, en donde, cada uno de los mismos, de manera organizada, rinde cuentas de sus acciones en cumplimiento a los acuerdos y compromisos tomadas en el proceso de análisis de las problemáticas, reflexiones y planificación realizada previamente.

En estas reuniones, los actores exponen, sus acciones, logros alcanzados, limitaciones encontradas y sus posibles causas, y sugerencias para el mejoramiento; asimismo, se les hará el reconocimiento a quienes demuestre mejores logros y se emitirán

observaciones y sugerencias a aquellos que por cualquier situación no cumplieron sus funciones a cabalidad. Finalmente se concluirá con nuevos acuerdos y compromisos.

Se realizará 3 veces en el año; el primero al iniciar el periodo lectivo para organizar y determinar acuerdos y compromisos consensuados según la normativa institucional; el segundo se realizará al finalizar el primer quimestre de estudios para analizar el avance de los procesos educativos desde la participación de los actores y el tercero se efectuará al finalizar el segundo quimestre, para realizar una evaluación general de acciones cumplidas.

### **7.5. Localización y cobertura espacial**

La presente propuesta de mejoramiento de la gestión institucional se implementará con los maestros y directivos del Colegio Intercultural Bilingüe Narancay, ubicado el Narancay, parroquia Baños, cantón Cuenca, provincial del Azuay.

### **7.6. Población objetivo**

Los beneficiarios de esta propuesta de mejoramiento serán todos los actores educativos del colegio, detallados a continuación.

- Docentes
- Rector y Vicerrector
- Inspector
- Miembros del Consejo Directivo
- Personal administrativo (secretaria, colectora y auxiliar de servicios)
- Estudiantes
- Padres de Familia
- Miembros de la comunidad

## 7.7. Sostenibilidad de la propuesta

La institución educativa cuenta con el apoyo de los siguientes recursos:

**Humanos:** Supervisor escolar; Técnicos de educación de la Dirección Provincial de Educación del Azuay; Rector del Colegio; Investigador; Docentes; Padres de familia; Estudiantes.

**Tecnológicos:** computadoras; proyector; televisor; grabadora; impresora, cámaras de video y fotografía, grabadora.

**Materiales:** cartulinas; marcadores, hojas de papel boon, lápices, adhesivos, implementos deportivos; materiales bibliográficos.

**Físicos:** aulas, mobiliarios, servicios básicos, espacios recreativos

**Económicos:** no existe presupuesto propio en la institución, sin embargo, se gestionará y se logrará conseguirlo a través de las siguientes fuentes:

- Aportes de los padres de familia: 400 USD
- Aporte personal de los docentes y directivos: 500 USD
- Aporte de la comunidad: 300 USD
- Aporte de las organizaciones locales: 340 USD

**Organizacionales:** el colegio, aunque con un reducido número de personal, cuenta con los directivos institucionales (Rector, Vicerrector Inspector), comité central de padres de familia, Consejo Directivo, Consejo Estudiantil, y personal administrativo y de servicio, quienes liderarán este proyecto de fortalecimiento. Según los requerimientos, se designarán diferentes comisiones especiales.

## 7.8. Presupuesto

El presupuesto tentativo es el siguiente:

Pago a facilitadores:	700,00 dólares
Alquiler de proyector	100,00 dólares
Materiales:	200,00 dólares
Movilización:	100,00 dólares
Reproducción de materiales impresos:	100,00 dólares
Alimentación:	400,00 dólares
Imprevistos	140,00 dólares
<b>Total presupuesto tentativo:</b>	<b>1.540 dólares</b>

## 7.9. Cronograma

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	FECHAS	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
Cursos y talleres continuos de actualización pedagógica, didáctica, gestión de liderazgo educativo e integración comunitaria	Taller sobre derechos y responsabilidad de los padres de familia y estudiantes	Noviembre y enero 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliográficos: textos, Ley de educación, MOSEIB, Código de la niñez y adolescencia,</li> <li>Tecnológicos: proyector de videos, grabadora, TV.</li> <li>- Materiales: papelotes, marcadores,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de Padres de Familia</li> <li>- Gobierno estudiantil</li> <li>- Docente coordinador</li> </ul>	Los padres de familia participan activamente en la formación de los estudiantes
	Cursos sobre Identidad, autoestima y vocación profesional	Febrero 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliográficos: textos de pedagogía y psicología, MOSEIB, Tecnológicos: computadora, proyector TV.</li> <li>- Materiales: papelotes, marcadores, afiches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión Técnica pedagógica</li> <li>- Facilitador</li> </ul>	Los docentes y directivos demuestran, responsabilidad, solidaridad, apoyo mutuo y compañerismo en el ejercicio de sus funciones
	Seminario de Metodologías y técnicas activas para la construcción de aprendizajes significativos en los estudiantes.	Marzo 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliográficos: textos de pedagogía y didácticas, MOSEIB, Tecnológicos: computadora, proyector TV, internet.</li> <li>- Materiales: papelotes, marcadores, afiches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión Técnica pedagógica</li> <li>- Facilitador</li> </ul>	Los docentes utilizan métodos y técnicas activas y actualizadas en el proceso de enseñanza
	Taller de elaboración de recursos y materiales didácticos.	Abril 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliográficos: Guía de elaboración de materiales y catálogos.</li> <li>- Materiales: del medio (tapas, palillos, piedras, granos, etc.); cartulinas, pinturas, marcadores, etc.</li> </ul>		La institución cuenta con recursos y materiales didácticos adecuados para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.
	Taller sobre manejo de	Mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadoras</li> <li>- Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docente delegado</li> </ul>	Los docentes y

	nuevas tecnologías de información y comunicación.	2013	- Materiales audiovisuales.	(Prof. de informática) - facilitador	directivos utilizan las tecnologías de información y comunicación en el desarrollo de sus clases.
	Cursos sobre liderazgo y gestión educativa.	Junio 2013	- Bibliográficos: Manual de Gerencia y liderazgo educativa, legislación educativa, LOSEP, MOSEIB y otros relacionados. - Materiales: papelotes, marcadores, cuadernos, - Tecnológicos: computadora, proyector.	- Rector - Comisión Técnica - Facilitador	Los directivos de la institución conocen los métodos y estrategias adecuadas para la gestión administrativa, técnica y pedagógica de la institución.
Revisión y actualización de la normativa institucional	Elaboración del Plan Operativo Anual	Agosto 2012	- Bibliográficos: programaciones de las comisiones, ley de educación, Moseib - Materiales: papelotes, marcadores, cuadernos, - Tecnológicos: computadora, proyector.	- Rector - Consejo Directivo	La institución cuenta con el plan operativo anual para el periodo lectivo.
	Elaboración del reglamento interno y/o Manual de convivencia comunitaria.	Noviembre y Diciembre 2012	- Bibliográficos: MOSEIB, legislación educativa, - Materiales: papelotes, marcadores, - Tecnológicos: computadora, proyector.	- Rector - Inspector - Supervisor escolar	La institución cuenta con el reglamento interno y/o manual de convivencia.
	Definición y elaboración de instrumentos curriculares (plan anual, plan de unidad didáctica, plan de aula)	Septiembre, octubre 2012	- Bibliográficos: MOSEIB, legislación educativa, instrumentos curriculares, rediseño Curricular, documentos de actualización curricular	- Vicerrector - Supervisor escolar	Los docentes manejan adecuadamente los instrumentos curriculares.

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales: papelotes, marcadores,</li> <li>- Tecnológicos: computadora, proyector.</li> </ul>		
	Revisión y elaboración del Plan estratégico	Septiembre 2012 – mayo 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliográficos: matriz de problemáticas de la institución,, manual de elaboración del PE,</li> <li>- Tecnológicos: computadora proyector, papelotes, cartulinas, cuadernos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rector</li> <li>- Consejo Directivo</li> </ul>	Todos los actores educativo participan activamente en la construcción del plan estratégico institucional
Círculos de reflexión pedagógicos permanentes nivel institucional	organización y determinación de acuerdos y compromisos de los actores educativos, según la normativa institucional	Septiembre 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicos: Planificaciones, cronogramas, reglamentos, propuestas de trabajo.</li> <li>- Tecnológicos: computadora, proyector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión socio cultural</li> </ul>	Acuerdo y compromisos claros asumidos por los actores educativos.
	Análisis y reflexión sobre el avance de los procesos educativos desde la participación de los actores, observaciones y sugerencias.	Enero 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicos: informes de actividades y seguimiento, registros diarios, actas de sesiones, etc.</li> <li>- Tecnológicos: computadora, proyector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión Técnico pedagógico</li> </ul>	Re-planificación de actividades según los requerimientos.
	Evaluación general de acciones cumplidas.	Julio 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicos: informes de actividades y seguimiento, registros diarios, actas de sesiones, etc.</li> <li>- Tecnológicos: computadora, proyector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rector</li> <li>- Vicerrector</li> <li>- Inspector</li> </ul>	Informe final de labores.

Cuenca, 9 de agosto de 2012

Elaborado por María Cunduri

Aprobado por Mgs. Elizabeth Vivanco

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Aguila, L. (1995). *Organización y Administración de Centros Educativos*. Loja: Edt. UTPL.
- Carranza, G. (2005). *El desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje*, revista de Educación, Cultura y Sociedad. Lambayeque, Perú: UNPRG.
- Chininin, V. (2011). *Evaluación de la calidad de desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato*, guía didáctica. Loja: Edt. UTPL.
- De Zubiría, M. (2007). *Enfoques Pedagógicos y Didácticas Contemporáneas*. Colombia: Fundación Interamericana de Pedagogía Conceptual.
- Díaz F., Hernández, G. (2010). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo*. Tercera edición, Edt. McGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A. de C.V., México.
- Díaz, F., Lule M.L. y otros (2011). *Metodología de Diseño Curricular*. México: Edt. Trillas S.A.
- DINEIB (1993). *Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB)*, actualizada en el año 2010, Quito.
- Escaño, J., De La Serna, M.G. (1997), *Cómo se aprende y cómo se enseña*, cuadernos de educación. España: Edt. Horsori, tercera edición.
- Küper, W. (1993). *Enseñar y Aprender, el trabajo en el aula*; serie pedagogía y didáctica. Quito: Edt. Abya Yaya.
- Llano, A. (2009). *La Vida Lograda*. Barcelona: editorial Ariel S.A, séptima edición.

Maya, A. (2008). *Conceptos Básicos para una Pedagogía de la Ternura*. Bogotá: Edt. Kimpres Ltda.

Ministerio de Educación del Ecuador (2011). *Ley orgánica de Educación Intercultural*. Quito.

Palladino, E. (2005): *Cómo diseñar y elaborar proyectos*. Buenos Aires: espacio editorial, 2da edición.

Sánchez, V. (2011). *Guía Didáctica de Pedagogía General*. Loja: editorial UTPL.

Valenzuela, H. (2010). *La educación*. Organización de los Estados Americanos: revista digital No. 142.

Yanez, C. (1996). *Educar para ser*. Quito: Edt. Edicar.

### **Referencias electrónicas:**

Albornoz, M. (2008). *Calidad Educativa* [En línea]. Buenos Aires. Disponible en: <http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/347332> [consulta: 20-01-2012].

Ayala, S. (2005): *Perfil del Director de una Institución Educativa* [En línea]. Perú. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>: [Consulta 03-04-2012].

Guerra, D., Sansevero I. (2008): *Principios y competencias de líder transformacional en instituciones educativas*. [En línea]. Laurus, revista de educación No. 27. Venezuela. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76111892017>

López, M., (2010). *Gestión de las instituciones educativas* Instituto de formación profesional CEBETECH [En línea]. Disponible en <http://www.slideshare.net/margaysabel/e-l-p-r-o-c-e-s-o-d-e-l-a-g-e-s-t-i-n-e-n-l-a-s-o-r-g-a-n-i-z-a-c-i-o-n-e-s-e-d-u-c-a-t-i-v-a-s> [Consulta 17 de abril 2012].

Ministerio de Educación de Colombia (2002). *Diccionario de Competencias para la Evaluación de Desempeño*. [En línea]. Colombia. Disponible en: <http://www.google.com.ec/> [Consulta 28-01-2012].

*Ministerio de Educación del Ecuador: Estándares de Calidad Educativa. Disponible en: <http://www.educacion.gob.ec> [Consulta: 10-02-2012].*

Molnar, G.(2001). *Conceptos de Evaluación Aplicada* [En línea]. Montevideo. Disponible en: <http://www.chasque.net/gamolnar/evaluacion%20educativa/evaluacion.01.html> [Consulta 20-01-2012].

Vivas, M. (2004): *Las competencias socio emocionales del docente*. Artículo. I Jornadas Universitarias Jutedu. [En línea]. Madrid. Disponible en: <http://www.uned.es/jutedu/VivasChaconMireya-IJUTE-Comunicacion.PDF> [Consulta 24-07-2012].

## **9. ANEXOS**

Anexo 1: Solicitud

Anexo 2: Autorización Institucional

Anexo 3: Certificación Institucional

Anexo 4: Matriz de problemática

Anexo 5: Instrumento para la evaluación de desempeño profesional docente

Anexo 6: Matriz de observación de clases

Anexo 7: Instrumento para la evaluación de desempeño profesional directivo

## ANEXO 1



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

---

**MODALIDAD DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA**

Loja, noviembre de 2011

Señor (a)  
**Rector-Director de Instituciones Educativas**  
 En su despacho.-

De mi consideración:

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

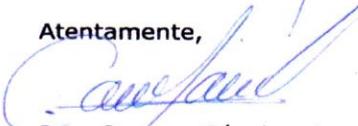
Por ello, me permito dar a conocer que en el ámbito de la investigación, en particular en el Postgrado de Pedagogía, se ha planificado el proyecto de Investigación Nacional, cuyo tema versa en: **"EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE Y DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y BACHILLERATO DEL ECUADOR, DURANTE EL AÑO 2011-2012"**.

Por lo expuesto, solicito a usted Sr. (a) Rector (a) - Director (a), muy comedidamente, autorice a MARIA ROSA CUNDURI CUNDURI, Maestrante del Postgrado en Pedagogía de la Universidad Técnica Particular de Loja, realice dicha investigación en la institución que usted acertadamente dirige.

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

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

Atentamente,

  
 Dra. Carmen Sánchez L.  
**COORDINADORA ACADEMICA DE LA MAESTRIA EN PEDAGOGÍA**



## ANEXO 2



# Colegio Intercultural Bilingüe de Narancay

ACUERDO MINISTERIAL No 035 DEL 4 DE MARZO DE 1997

Narancay 6 de febrero de 2012

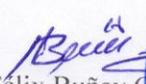
Dra.  
Carmen Sánchez  
COORDINADORA ACADÉMICA DE LA MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
Loja

De mi consideración:

En referencia a su solicitud de fecha noviembre 2011, en calidad de Rector del Colegio Intercultural Bilingüe de Narancay, autorizo a la Licenciada **María Rosa Cunduri Cunduri**, estudiantes de Maestría en Pedagogía de la Universidad Técnica Particular de Loja, para que realice la investigación relacionada a la *Evaluación de la calidad de desempeño profesional docente y directivo*, en la institución arriba mencionada, para este trabajo se brindarán todas las facilidades necesarias.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,

  
Lic. Félix Buñay Guzmán  
RECTOR



## ANEXO 3



# Colegio Intercultural Bilingüe de Narancay

ACUERDO MINISTERIAL No 035 DEL 4 DE MARZO DE 1997

EL SUSCRITO RECTOR DEL COLEGIO INTERCULTURAL BILINGÜE  
DE NARANCAY

## CERTIFICA:

Que, la Licenciada **María Rosa Cunduri Cunduri**, Maestrante del Postgrado en Pedagogía de la Universidad Técnica Particular de Loja, realizó la investigación de campo relacionada a la *Evaluación de la calidad de desempeño profesional docente y directivo*, en el Colegio Intercultural Bilingüe de Narancay, parroquia Baños, cantón Cuenca, provincia del Azuay.

Es cuanto puede certificar el suscrito, autorizando a la peticionaria que haga del presente documento el uso legal que juzgare conveniente a sus intereses.

Narancay, 28 de marzo de 2012

  
 Lic. Félix Buñay Guamán  
 RECTOR



## ANEXO 4 MATRIZ DE PROBLEMÁTICA

**Institución educativa:** Colegio Intercultural Bilingüe Narancay

**Ubicación:** Narancay, parroquia Baños, cantón Cuenca, Provincia del Azuay

**Periodo lectivo:** 2011 – 2012

**Ámbito pedagógico:** desempeño profesional docente y directivo

PROBLEMÁTICA	CAUSAS	EFFECTOS	FUENTE
Competencias pedagógicas y didácticas menos desarrolladas en algunos docentes	Desconocimiento de métodos y técnicas activas de aprendizajes significativos por algunos docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización reducida de las TICS para las clases.</li> <li>- No se realiza la evaluación diagnóstica, ni la introducción sobre el tema.</li> <li>- No se presentan los temas con ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones.</li> <li>- Falta de motivación a los alumnos en el aula y explicación sobre la importancia de los aprendizajes para la vida</li> <li>- Menos importancia en la elaboración y empleo de material didáctico apropiado.</li> <li>- Se orienta desarrollar pocas habilidades cognitivas.</li> <li>- Las sugerencias de los alumnos casi no son tomadas en cuenta peor incorporadas a los contenidos.</li> </ul>	Encuestas a: docentes, directivo, estudiantes, padres de familia; observación de clases.
Estudiantes con necesidades individuales no bien atendidas por algunos de sus profesores	La preparación académica de algunos profesores no corresponde a la docencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseñanza masificada y expositiva.</li> <li>- Poco respeto al ritmo de aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>- Falta la comunicación y coordinación permanente con los padres de los estudiantes con diferencias.</li> <li>- No envía tareas específicas a la casa.</li> </ul>	Encuestas a: docentes, directivo, estudiantes, padres de familia; observación de clases.
Poca aplicación de normas y reglamentos	Débil normativa institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No aplican el reglamento interno.</li> <li>- No se entrega las planificaciones curriculares en los plazos establecidos.</li> <li>- En plan anual no es enmarca en el PEI.</li> <li>- Poca puntualidad para iniciar clases y otras actividades institucionales.</li> <li>- Falta de comunicación con los padres para informa el rendimiento escolar y otros aspectos.</li> <li>- Menos preocupación del docente por la ausencia de los estudiantes.</li> </ul>	Encuestas a: docentes, directivo, estudiantes, padres de familia; observación de clases.
Aspecto emocional, clima de trabajo y relación con	Falta de vocación e inseguridad en la función que desempeña	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No le agrada dar clases.</li> <li>- No se recibe estímulos de las autoridades.</li> <li>- Su labor recibe poco apoyo de sus colegas ni de los padres de familia.</li> <li>- Poco apoyo en las actividades</li> </ul>	Encuestas a: docentes, directivo, estudiantes, padres de

la comunidad poco desarrollados en algunos docentes.		<p>extracurriculares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco apoyo al trabajo de los colegas en horarios extra-clases.</li> <li>- Poca participación con los compañeros para compartir experiencias de aprendizajes</li> <li>- poca disposición al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.</li> <li>- Se identifica menos en el trabajo en grupo.</li> <li>- Dispuesto a trabajar en grupo.</li> <li>- Dedicar tiempo suficiente para completar las actividades.</li> <li>- Le gusta programar actividades para realizar con los padres de familia.</li> <li>- Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.</li> <li>- Poco hace por adaptar los espacios y recursos en función de los estudiantes.</li> </ul>	familia; observación de clases.
Liderazgo y gestión educativa institucional poco establecida	Falta actualización de conocimientos del líder educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los docentes, no siempre conocen el informe anual de labores del rector.</li> <li>- Los problemas de repitencia y deserción escolar, son de menos importancia para la autoridad.</li> <li>- Menos seguimiento y apoyo al trabajo docente, al proceso de evaluación de aprendizajes de los estudiantes, y otras actividades en el aula.</li> <li>- Poca decisión en aplicar estímulos y sanciones a los actores educativos.</li> <li>- Poca motivación a los docentes hacia la investigación, innovación y mejoramiento pedagógico.</li> <li>- Falta coordinación con el concejo directivo y vicerrector para el manejo curricular y seguimiento.</li> </ul>	Encuestas aplicadas al Rector, al Consejo Directivo, al Comité de Padres de Familia, al Consejo Estudiantil y al supervisor escolar.
	Poco interés del personal de la institución para proponer, participar y exigir la aplicación de nuevas estrategias de gestión y liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de organización y apoyo para la elaboración de planificaciones curriculares.</li> <li>- No existe el reglamento interno, el PEI, el Plan Estratégico, actualizados.</li> <li>- La Institución no cuenta con presupuesto propio, por tanto, el directivo institucional no puede cumplir totalmente las acciones correspondientes a este aspecto.</li> <li>- Falta mejorar la infraestructura y equipamiento del plantel.</li> <li>- La autoridad, no siempre delega responsabilidades y hace seguimiento a los mismos.</li> <li>- Poca vinculación con la comunidad, el desarrollo pedagógico ya para buscar su desarrollo, desde la relación con las organizaciones gubernamentales y privadas.</li> </ul>	Encuestas aplicadas al Rector, al Consejo Directivo, al Comité de Padres de Familia, al Consejo Estudiantil y al supervisor escolar.

Fuente: Encuesta a los actores educativos del colegio Narancay  
Elaboración: María Cunduri

## Anexo 5

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

Instrumento para la autoevaluación de los docentes

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DOCENTE:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desempeño profesional con el fin de mejorar la práctica docente en el aula.
<b>INSTRUCCIONES</b>
a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.
b. Utilice la siguiente tabla de valoración:

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

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

### 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 esquelas, registros, informes o cuadernos.					
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del estudiante.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.					
5.2. Respeto y cumplo 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**

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

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

**Instrumento para la coevaluación de los docentes\***

<b>NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:</b>
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desempeño profesional a partir del conocimiento de un compañero, con el fin de mejorar las prácticas docentes en el aula.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Utilice la siguiente tabla de valoración:</p>

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
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
<b>El docente:</b>					
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.					
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.					
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o Quimestre.					
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.					
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.					

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

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

\*Para la coevaluación se tienen que considerar a los compañeros profesores del investigado pero con funciones de Coordinador de Área o de Inspector.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

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

Instrumento para la evaluación de los docentes por parte del Director o Rector

<b>NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:</b>
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>

OBJETIVO
Reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente con el fin de mejorar la práctica en el aula.
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. Utilice la siguiente tabla de valoración:</p>

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

2. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES En promedio, el docente de su institución:	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes.					
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.					
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.					
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.					
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.					
2.6. Se comunica individualmente con los padres de familia o					

representantes a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal.					
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS					
	1	2	3	4	5
En promedio, el <i>docente</i> de su institución:					
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.					
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.					
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.					
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.					
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

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

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

<b>NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:</b>
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desempeño del docente en el aula con el fin de mejorar el desempeño docente, el aprendizaje de los estudiantes y las relaciones con la comunidad.
<b>INSTRUCCIONES</b>
a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica. b. Utilice la siguiente tabla de valoración:

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.					
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.					
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.					
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.					
1.5. Ejemplifica los temas tratados.					
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.					
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.					
1.8. Desarrolla en los estudiantes la siguientes habilidades:					
1.8.1. Analizar.					
1.8.2. Sintetizar.					
1.8.3. Reflexionar.					
1.8.4. Observar.					
1.8.5. Descubrir.					
1.8.6. Redactar con claridad.					
1.8.7. Escribir correctamente.					
1.8.8. Leer comprensivamente.					

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.					
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.					
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.					

2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.					
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.					
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

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

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

<b>NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:</b>
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desempeño docente con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
<b>INSTRUCCIONES</b>
a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
b. Utilice la siguiente tabla de valoración:

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.					
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.					
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.					
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios					

de su hijo o representado.					
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.					
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO 6

### 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 DOCENTE**

**Educación Básica**

1° EB     2° EB     3° EB     4° EB     5° EB  
 6° EB     7° EB     8° EB     9° EB     10° EB

**Bachillerato**

1° Bach     2° Bach     3° Bach

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

**A. ACTIVIDADES INICIALES**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
El docente:	Sí	No

1. Presenta el plan de clase al observador.		
2. Inicia su clase puntualmente.		
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.		
4. Da a conocer los <i>objetivos de la clase</i> a los estudiantes.		
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.		
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.		

#### B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

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

#### C. AMBIENTE EN EL AULA

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

## ANEXO 7

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

Instrumento para la Autoevaluación del Director o Rector

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:
NOMBRE DEL DIRECTOR O RECTOR:

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

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

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.					
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.					
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio					
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.					
1.26. Lidero el Consejo Técnico.					
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.					
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.29. Superviso con el Consejo Técnico la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.					
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.					
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.					
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.					
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.					
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.					
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.					
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.					
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.					
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.					
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.					
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51. Realizo 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**

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

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

**Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Consejo Directivo o Técnico**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se califica.</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 durante la jornada de trabajo.					
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.					
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.					
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.					
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.					
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.					
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.					
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.					
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.					
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.					
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.					
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.					
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.					

1.19.Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.20.Propicia la actualización permanente del personal de la institución.					
1.21.Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.22.Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio					
1.23.Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24.Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.25.Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.26.Organiza con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.27.Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.					
1.28.Superviso la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo Técnico, respetando las normas y reglamentos respectivos.					
1.29.Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.30.Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.31.Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					
1.32.Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.33.Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.					
1.34.Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.					
1.35.Lidera el Consejo Técnico.					
1.36.Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.					
1.37.Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.38.Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.39.Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.					
1.40.Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.					
1.41.Define las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42.Organiza con el Consejo Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.					
1.43.Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.					
1.44.Promueve la investigación pedagógica.					
1.45.Promueve la innovación pedagógica.					
1.46.Optimiza el uso de los recursos institucionales.					
1.47.Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.					
1.48.Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.					
1.49.Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.50.Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51.Realiza arquezos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.					
1.52.Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.					
1.53.Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.54.Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la					

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

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5

<b>3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.</b>					
<b>3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.</b>					
<b>3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.</b>					
<b>3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.</b>					
<b>3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.</b>					
<b>3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.</b>					
<b>3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.</b>					
<b>3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.</b>					
<b>3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.</b>					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

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

**Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Consejo Estudiantil**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</b>

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

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.					
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.					
1.11. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.12. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.					
1.13. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.					
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.					

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS</b>	<b>VALORACIÓN</b>				

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

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.					
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.					
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.					
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.					
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.					
3.9. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

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

**Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Comité Central de Padres de Familia**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</b>

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

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel					
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.7. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.					
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.					
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.					
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					

1.17.Coordina con el Presidente de Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.18.Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.					
1.19.Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.					
1.20.Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.21.Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas espec					
1.22.Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.					
1.23.Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

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

**Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Supervisor**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</b>

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

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

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

1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.					
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.					
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.					
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.28. Supervisa con el Consejo Técnico, la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.					
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.					
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.					
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.					
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.					
1.35. Lidera el Consejo Técnico.					
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.					
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.					
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.					
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.					
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.					
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.					
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.					
1.44. Promueve la investigación pedagógica.					
1.45. Promueve la innovación pedagógica					
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.					
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.					
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.					
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51. Realiza arqueo de caja según lo prevén las normas correspondientes.					
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.					
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto,					

con base en la normativa legal.					
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.					
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.					
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.					
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.					
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.					
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.					
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.					
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.					
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.					
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.					
2.3. Organiza con el Consejo Técnico la planificación didáctica.					
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.					
2.5. Asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.					
2.6. Solicita a los docentes, que los objetivos de aprendizaje se den a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo.					
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.					
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.					
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.					
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.					
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.					
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					

2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.					
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**