



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

MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

“Evaluación del desempeño profesional docente y directivo de educación básica y bachillerato del Colegio Nacional “Carlos Julio Arosemena Tola” de la parroquia Tosagua, cantón Tosagua, de la provincia de Manabí. Durante el año 2012 – 2013”.

Tesis de grado.

AUTORA:

Solórzano Intriago, Shirley Beatriz

DIRECTOR DE TESIS:

Terán Cano, Fabián Eduardo, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CHONE

Año 2013

CERTIFICACIÓN

Magister.

Terán Cano, Fabián Eduardo

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado **“Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el colegio Fiscal Mixto “Carlos Julio Arosemena Tola” de la parroquia Tosagua, cantón Tosagua, provincia de Manabí, durante el año 2012 – 2013”** realizado por el profesional en formación Solórzano Intriago, Shirley Beatriz; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual permito autorizar su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, abril de 2013

f)._____

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Solórzano Intriago, Shirley Beatriz** 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 señala: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f)._____

Autora: Solórzano Intriago, Shirley Beatriz
Cédula: 130708455-6

AUTORÍA

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

f. _____
Shirley Solórzano Intriago
C.I. 130708455-6

DEDICATORIA

Shirley Beatriz Solórzano Intriago

El presente informe de investigación guarda magnamente un conglomerado de crecimiento interior tanto intelectualmente y humanamente, en él se encuentra marcado todo mi esfuerzo y deseo de superación tanto para mis seres queridos como para “MIS CLIENTES” en el escenario del quehacer educativo; por ello dedico este aporte a Dios protector y guía de mi vida, a mi familia e hijas (Pierina y Julexy), a mi esposo Winter Arturo por saber comprender mi entrega a la variedad de responsabilidades a mi cargo, por darme su tiempo y sobre todo a mis amados padres (Julio y Margarita), por creer en mí y apoyarme en todo momento a pesar de la distancia, con mucho cariño.

AGRADECIMIENTO

Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Aprovechando la ocasión queda impregnado mis sinceros agradecimientos a mi Director de Tesis, Mgs Fabián Terán, al Dr. Víctor Chinín por compartir sus sabios conocimientos en ésta ardua labor encomendada, a mis compañeras de la maestría por compartir el aprendizaje obtenido, a los directivos, y docentes del Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola” y, de manera especial a la **“UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA”** por la contribución profesional y humana brindada en el tiempo que duro el estudio de la Maestría en Pedagogía.

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
1.RESUMEN	1
2.INTRODUCCIÓN	2
3. MARCO TEÓRICO	7
3.1 CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	7
3.1.1 Conceptualización de calidad	7
3.1.2 Conceptualización de Institución Educativa	8
3.1.3 Tipos de instituciones.....	8
3.1.4 Dimensiones de las instituciones educativa	8
3.1.5 Concepto de Educación.....	9
3.1.6 Educación de calidad	10
3.1.7 Estructura del sistema educativo en el Ecuador	12
3.1.8 Integración de la Reforma de la Educación Básica y del Bachillerato en el Ecuador.....	14
3.2. EVALUACION DE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	15
3.2.1. Conceptualización de evaluación.....	15

3.2.2.	Tendencias de la evaluación	16
3.2.3.	Tipos de evaluación.....	17
3.2.4.	Evaluación de la calidad	19
3.2.5.	Evaluación de la calidad de las instituciones educativas	21
3.3.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES.....	22
3.3.1	Conceptualización de desempeño	22
3.3.2.	Evaluación del desempeño profesional.....	22
3.3.3	El desempeño profesional del docente.....	24
3.3.4	Características de un buen docente	24
3.3.5	Estándares de desempeño profesional docente	26
3.3.6	Estándares de desempeño profesional	30
3.4.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS.....	32
3.4.3.	La Competencia de Liderazgo en los directores de las instituciones educativas	32
3.4.4.	Competencia profesional de liderazgo	33
3.4.5.	Impacto del directivo sobre la formación de los estudiantes.....	33
4.	METODOLOGÍA	36
4.1.	POBLACIÓN Y MUESTRA	36
4.1.1.	Población.....	36
4.1.2.	Muestra	37
4.2.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	39
4.2.1.	Técnica.....	39
4.2.2.	Instrumentos.....	40

5.RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	45
5.1. RESULTADOS	45
5.1.1. Desempeño docente	45
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
6.1. Conclusiones	106
6.2. Recomendaciones	108
7.PROPOSTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO	111
7.1. Título de la propuesta	111
7.2. Justificación	111
7.3. Objetivos	111
7.4. Actividades	112
7.5. Localización y cobertura espacial.....	113
7.6. Población Objetivo	113
7.7. Sostenibilidad de la propuesta	113
7.8. Presupuesto.....	115
7.9. Cronograma de la propuesta.....	116
8.BIBLIOGRAFÍA	117
9.ANEXOS.....	119

1. RESUMEN

La investigación realizada en el Colegio Nacional “Carlos Julio Arosemena Tola” ubicado en la parroquia Tosagua, cantón Tosagua provincia de Manabí, pretende demostrar con indicadores el nivel de desempeño profesional docente y directivo de la educación básica y bachillerato durante el año 2012-2013.

La técnica e instrumentos de investigación utilizados fueron una entrevista aplicada a directivos y directores de área; el cuestionario de la encuesta que se empleó para docentes, también se aplicó una ficha de observación de una clase demostrativa.

La investigación se concluye determinando que el desempeño profesional docente y directivo del Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola” tiene características de bueno y excelente respectivamente, en función de los estándares de calidad vigente, que hace que se la ubique en **CATEGORÍA A**, pero aun así presenta debilidades por lo que pongo a consideración la propuesta de **acompañamiento pedagógico para docentes y directivos en competencias gerenciales, pedagógicas y didácticas, en el período lectivo 2013-2014.**

Para quienes desean conocer la contemporánea realidad educativa, pongo a disposición el presente contenido.

2. INTRODUCCIÓN

El tema de actualidad en educación que consiste en evaluar la calidad del sistema educativo, es una obligatoriedad, frente a una problemática vivida que día tras día, esta causando malestar nacional, y que sin duda alguna la presente investigación pretende aportar con valiosa información para cumplir con la meta propuesta como es:

“Evaluar la calidad del desempeño profesional docente y directivo de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador, durante el año 2012-2013”, cuyas causas principales son la deficiente calidad de instituciones educativas, falta realizar una permanente evaluación institucional; desactualización de docentes y directivos, causas que traen como consecuencia, bajo rendimiento académico; ya que no se ajusta satisfactoriamente a las verdaderas necesidades de la población estudiantil y por ende a la sociedad, que los bachilleres que se promocionan sean individuos frustrados en la etapa universitaria y mediocres en su vida profesional; además debido al aumento de la población estudiantil se hace difícil el control disciplinario por parte de los docentes y directivo, docentes paternalistas y/o autoritarios y verticalistas, además deficiente gestión administrativa.

Es así que para hacer un análisis profundo se realizó dicha investigación en el Colegio Nacional Carlos Julio Arosemena Tola del cantón Tosagua la misma que es una entidad fiscal pionera en educación básica y bachillerato que viene brindando atención a la sociedad mediante la edificación del ser humano y, convirtiéndolo en Bachiller de la República con una mención hacia las especialidades que le otorguen la oportunidad de emprender una profesión acorde a sus aspiraciones; aunque con maestros y maestras formados para una generación que no corresponde con la actual, puesto que ha creado dificultades de interpretación y de otorgar verdadera competencia a los múltiples escenarios del tejido social.

Es necesario resaltar que para la educación en el país son las ideas emancipadoras de transformación educativa las que ayudarán a cambiar estos escenarios de escasez, que no concluirán pronto, mientras no se anime el docente a ese cambio como sujeto epistémico comprometido con un proceso de capacitación continua, porque la investigación visualizó falencias parciales en dimensiones pedagógicas

que son difícil de aplicar sin una previa formación que canalice la solución a muchos problemas disciplinarios y de rendimiento académico; sin embargo la misión educativa, es diversa, por cuanto aspira formar integralmente a alumnos y alumnas con calidez y calidad y para ello empezará con la de formación profesional de toda la familia educativa.

Los padres y madres de familia constituyen un pilar fundamental en la formación de sus hijos e hijas, ellos crean movimientos de acción en las entidades educacionales, pidiendo que lo mejor sea concedido a sus descendientes en los salones de clases para que consigan sus ideales y defiendan sus caminos.

Los y las estudiantes son seres que acuden a los planteles a vivificar la misión de la vida, por medio de la educación, buscando orientación y guía y así poder cimentar sus escenarios de equilibrio cognitivo, afectivo y praxitivo, que le brinden seguridad y firmeza en el trajinar de sus ideales o visualizaciones presentes y futuras.

Definitivamente estos mundos son la motivación fresca, constante y duradera, por y para los estudiantes, la acción de mejoramiento profesional, la razón de ser de la educación, las semillas que desean romper las vainas para crecer, en amor, pertinencia, respeto, compromisos, y emprendimientos.

Como antecedente puedo agregar que el Ministerio de Educación y Cultura para direccionar a las instituciones educativas a la sexta política del Plan Decenal del Ministerio, y dando cumplimiento al acuerdo ministerial 025 de 26 de octubre de 2009 ha implantado la Rendición Social de Cuentas a través de las evaluaciones al desempeño docente, directivo, estudiantes y el mismo currículo a nivel nacional y hasta la fecha se conoce que un cincuenta por ciento de la población docente y directivos se encuentran ya evaluados, con resultados que dejan mucho que decir; y frente a ello se están poniendo en marcha proyectos emblemáticos de mejoramiento que contribuyan a orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo para conducirlos al continuo mejoramiento.

Frente a esta problemática nacional, la Universidad Técnica Particular de Loja oferta la Maestría en Pedagogía y con claros signos de aspirar que como futuros magister del Ecuador busquemos las mejores propuestas para dar solución a estos problemas de la educación; considera de trascendental importancia detectar las falencias tanto individuales, grupales e institucionales; no tanto para juzgar sino

para buscar los mejores mecanismo de planificación estratégica que logren un mejoramiento permanente en los centros de educación básica y bachillerato investigados.

En este proceso educacional la motivación complementa acciones de cumplimiento obligatorio y toda la comunidad de aprendizaje de las entidades educativas son importantes para hacer de un escenario el ambiente propicio gestante de aprendizajes significativos; por eso, el cuerpo docente es un elemento que permite la interacción y la consecución de esta obra más valorada, es decir, construir el ser humano, tomando este apartado como relevante para quien aspira irse construyendo bajo el amparo de Dios, en este plantel se encuentran maestros y maestras que en sus praxis educacionales diarias demuestran entregar el valor agregado que se necesita para que la educación sea integral y, no quede en un discurso o retórica, por sus acciones y ejecutorias independientes de sus postulados e ideologías en la vida ellos y ellas componen la armazón idónea para tomarles como fuente inspiradora de motivación constante.

El Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola”, por su trayectoria, justifica que se le realice una verdadera evaluación ya que la misma permite visualizar no solo las debilidades y amenazas sino también las fortalezas y oportunidades que tiene en el contexto interno y externo, ello será de gran valor para los estudiantes, docentes y comunidad tosaquense, puesto que les permitirá corregir desde las bases para lograr una verdadera calidad educativa y en lo personal muy satisfactorio para enriquecer mi fondo de experiencia profesional y humana, ello admitirá que me proyecte con empatía desde el lugar de los hechos hasta alcanzar una completa realización en el campo educativo.

Haciendo referencia a la factibilidad el tema investigado que por cierto es de actualidad por cuanto es lo que viene emprendiendo el gobierno; fue realizable gracias a, los conocimientos y capacitación personal adquiridos durante la preparación que duró **LA MAESTRÍA EN PEGAGOGÍA EN LA “UTPL”**, además es necesario mencionar otros recursos importantes, ellos son: La predisposición que tuvieron directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del **Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola”**, para dar todas las facilidades del desarrollo del trabajo de campo, y dar las respuestas a los cuestionarios presentados, por su tiempo y voluntad en el momento solicitado, en ellos se observó la naturalidad y conciencia

con que tomaron el desarrollo de la entrevista como de la encuesta conjuntamente con los cuestionarios aplicados a toda la población y muestra de la institución; lo que sí generó malestar e incomodidad fue conseguir que el supervisor evaluara a los directivos ya que se encontraba delicado de salud, pero fue cuestión de paciencia; en lo concerniente a los materiales como son: Las hojas para las encuestas, lápices, marcadores, impresiones, fue posible conseguir por medios económicos propios, por cuanto mi objetivo fue obtener la información con fuentes reales desde el mismo campo educativo, con el fin de cumplir con la meta propuesta para obtener los resultados de la investigación; la misma que tiene como objetivo general:

- Desarrollar un diagnóstico evaluativo de los desempeños profesionales docente y directivos en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador.

Así mismo para el logro del objetivo general se han trazado los siguientes objetivos específicos:

1. Investigar 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.
2. Evaluar el desempeño profesional docente y directivo de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador.
3. Estructurar el informe de investigación como requisito para obtener la Maestría en Pedagogía.
4. Formular una propuesta de mejoramiento del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato.

Como toda investigación tiene supuestos, los aquí presentes son:

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

De acuerdo al supuesto planteado y frente a su respectiva verificación se ha podido detectar que el actual desempeño profesional docente y directivo en el Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola” del cantón Tosagua tiene características de

deficiente, en función de los estándares de calidad que se consideraron en la investigación de campo, de igual manera el desempeño profesional directivo, por cuanto se ha detectado que aún están en proceso de mejoramiento profesional en muchas dimensiones investigadas, ya que los y las estudiantes presentan un nivel académico medio, por lo que son insatisfactorias sus necesidades educativas.

3. MARCO TEÓRICO

La Constitución política de nuestro país establece en su artículo 26 que "La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado", y en el artículo 27 agrega que la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática incluyente y diversa, **debe ser de calidad y calidez**; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física; la iniciativa individual y comunitaria y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.-La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Es por ello que la presente investigación se fundamenta en la siguiente temática:

- Calidad de las instituciones educativas
- Evaluación de la calidad de las instituciones educativas
- Evaluación del desempeño profesional de los docentes
- Evaluación del desempeño profesional de los directivos

3.1 CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

3.1.1 Conceptualización de calidad

La calidad es un "grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado" (Deming 1989).

A mi criterio, según el autor, la mejor manera de asegurar el producto es mejorar su calidad, esta es una estrategia de proteger la inversión generando bienes a una empresa consecuentemente productiva.

(Ekinci et al., 1998). La escala de medida y los cinco atributos genéricos que definen la calidad de servicio (los elementos tangibles, la fiabilidad, la empatía, la capacidad de respuesta y la seguridad) han sido los elementos que han significado un uso generalizado de este modelo para estudiar la calidad de servicio en diferentes ámbitos del sector. Tan ponderados son los elementos tangibles que no se escapan de ser parte del sistema educativo; considero que en el sector educativo son

altamente incluyentes en cada proceso dirigido a los clientes para garantizar la calidad del servicio educativo.

3.1.2 Conceptualización de Institución Educativa

"La escuela es primariamente una Institución Social, siendo la educación un proceso social procurando que los alumnos la utilicen para sus capacidades con fines sociales", dentro de esta corriente encontramos a pensadores como Dewey, Giroux y Apple, "La escuela es un Aparato Ideológico del Estado" "Cualquier formación social que quiera mantenerse como tal tiene que reproducir si quiere seguir produciendo las condiciones de producción", dentro de esta corriente encontramos a autores como Marx, Althusser y Bourdieu.

Con estas concepciones puedo agregar que la escuela es concebida como un ámbito de democratización social, en donde sus actores pueden aplicar con libertad sus ideas, su reflexión crítica y el análisis de las problemáticas sociales, participando de escenarios que trascenderán en lo educativo para lograr un equilibrio social.

3.1.3 Tipos de instituciones

Las instituciones educativas pueden ser públicas, municipales, fiscomisionales y particulares, sean estas últimas nacionales o binacionales, cuya finalidad es impartir educación escolarizada a los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos según sea el caso.

3.1.4 Dimensiones de las instituciones educativa

Tres dimensiones que no pueden omitirse en su análisis y ellos son, el socio geográfico e histórico, el pedagógico-didáctico y el administrativo.

- **Socio geográfico e histórico**, está constituido por su historia particular, las características de sus miembros, y la singularidad de su medio ambiente.
- **Pedagógico didáctico**, está dado por su ideario, por el perfil de sus directivos, docentes y no docentes y por las formas y métodos que ellos utilizan para cumplir uno de sus principales objetivos manifiestos, como lo es el de enseñar.
- **Administrativa**, entendiéndola por ella el tipo de organización y administración o gerenciamiento que adopta la Institución, a los efectos de lograr su cometido, caracterizándose en ello su mayor o menor apertura, flexibilidad, relación y participación.

De lo anterior se desprende la concepción de escuela como una institución social compleja, por su significado y por lo que debe representar, por la diversidad de actores que interactúan, por la singularidad de su universo y por su tipo de proyecto educativo, su organización y forma de llevarlo a cabo, todos éstos componentes en interacción forman su especificidad.

3.1.5 Concepto de Educación

Hablando etimológicamente, educación proviene del latín Educare (guiar) y semánticamente de Educere (sacar a la luz); Entonces desde el punto de vista etimológico, puedo reafirmar que es la acción de guiar a una persona logrando sacar a la luz sus conocimientos innatos, para que esta pueda desarrollarse plenamente como un individuo completo.

Desde la perspectiva de varios autores, filósofos y pedagogos como **Piaget** quien manifiesta que **EDUCAR** “es forjar individuos, capaces de una autonomía intelectual y moral y que respeten esa autonomía del prójimo, en virtud precisamente de la regla de la reciprocidad.”. Educación y Sociedad, Magisterio María Suárez de la Paz. (2010). Definición de Educación por diferentes autores.

A criterio de **Platón**, la educación es el proceso que permite al hombre tomar conciencia de la existencia de otra realidad, y más plena, a la que está llamada, de la que procede y hacia la que dirige. Y concluye que “La educación es la desalineación, la ciencia es liberación y la filosofía es alumbramiento”. Educación y Sociedad, Magisterio María Suárez de la Paz. (2010). Definición de Educación por diferentes autores.

A mi modo de análisis agrego que la educación es un proceso educativo que debe tender a crear condiciones que garanticen la igualdad de posibilidades para favorecer la formación de personas capaces de elaborar su propio proyecto de vida. Esto es, personas que se constituyan en ciudadanos responsables, protagonistas críticos, capaces de consolidar la vida democrática y de construir una sociedad más justa y desarrollada. Esta tarea, en cuanto a demanda y exigencia personal, requiere sólidas competencias cognitivas, sociales, expresivas y tecnológicas, sustentadas por una fuerte concepción ética de respeto a sí mismo y a la comunidad de pertenencia.

3.1.6 Educación de calidad

La OCDE (1995) define la **educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta"**.

En lo personal se debe tener en cuenta que no es lo mismo preparar para la vida adulta en un entorno rural, relativamente sencillo y estable, que en el entorno complejo y cambiante de una enorme ciudad; ni es lo mismo educar aceptando sin más el modelo actual de sociedad que considerando la posible construcción de un mundo mejor para todos.

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

Según CLIMENT GINÉ 2002, desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para: Ser accesible a todos los ciudadanos, facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal, promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado), promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde TODOS se sientan respetados y valorados como personas, lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad, estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

A criterio de (Lorenzo y Moore, 2002) dice que se deben de garantizar los 5 pilares de la calidad mediante un proceso educativo virtual que son: Efectividad del aprendizaje.

- Satisfacción de estudiantes
- satisfacción de profesores
- Relación costo-efectividad
- Acceso a colectivos con necesidades diversas

A mi modo de analizar, para tener educación de calidad, primero se necesita identificar qué tipo de sociedad queremos tener, pues un sistema educativo será de calidad en la medida en que contribuya a la consecución de esa meta; adicionalmente, un criterio clave para que exista calidad educativa es la equidad, que en este caso se refiere a la igualdad de oportunidades, a la posibilidad real de acceso de todas las personas a servicios educativos que garanticen aprendizajes

necesarios, a la permanencia en dichos servicios y a la culminación del proceso educativo.

Por lo tanto, de manera general, nuestro sistema educativo será de calidad en la medida en que dé las mismas oportunidades a todos, y en la medida en que los servicios que ofrecen, los actores que lo impulsan y los resultados que genera contribuyen a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país.

El Modelo de Calidad para las Instituciones educativas dice Palacios (1999), pretende ofrecer una visión objetiva, integral y ponderada de lo que deben ser las instituciones para ser consideradas de calidad. Parte del enfoque de totalidad o globalidad, por cuanto considera que en el análisis de la calidad deben considerarse todos los componentes que intervienen en el proceso educativo y sus mutuas relaciones, involucrar a todos los ámbitos posibles y abarcar tanto los procesos como los resultados de la educación.

A mi modo de pensar la calidad de la educación significa investigar, formar profesores y documentarlos. Si bien existe un conjunto de factores que influye en la calidad (los programas, los textos, la infraestructura, la formación de los profesores) ninguno de ellos ni todos juntos garantizan los resultados de la calidad; estos factores son sólo instrumentos y **la calidad tiene que ver con un sistema de valores**, ejercido por los principales actores: estudiantes y profesores, los padres y la propia sociedad.

La crisis mundial de la educación consiste en la incapacidad de los sistemas educativos para incorporarse al cambio (social, político, económico, cultural, tecnológico); calidad se asocia con adaptación; se propone una noción dinámica o relativa de calidad; calidad puede significar diferentes estándares en diferentes situaciones.

Calidad se asocia con aprendizaje de destrezas para adaptarse y anticiparse al cambio, tales como «querer aprender», desarrollar el pensamiento autónomo y resolver situaciones nuevas. **La búsqueda de la igualdad no atenta contra la calidad**; el pasaje de sistemas educativos elitistas a otros de carácter masivo implica no una baja de calidad sino una situación diferente en términos de recursos y calidad. (UNICEF 2000)

Entonces para reforzar agrego que calidad no se asocia sólo con contenidos o resultados en la educación; se propone definir la calidad de la educación no tanto en los fines sino en el proceso: **educación de calidad es aquella que llega a todas las personas que constituyen una sociedad**. Calidad se asocia con eficiencia,

medida ésta en términos de quién y cuántos tienen la oportunidad de acceso y permanencia a la educación.

Las mejoras en la calidad de la educación dependen de las características del sistema educativo; no se pueden hacer propuestas abstractas. Calidad de la educación se asocia en primer lugar con el cumplimiento de los fines del sistema educativo (por oposición a observar si se cuenta con los medios). Indicadores tradicionales de calidad, tales como número de alumnos por profesor, no garantizan por su calidad; a modo de ejemplo, una escuela puede estar dotada de todos los recursos y operar con grupos pequeños pero formar personas egoístas. En segundo lugar, es necesario determinar si los resultados educacionales responden a los requisitos sociales. En síntesis, **eficiencia y eficacia**.

Por otra parte, los dos factores que más influyen en la calidad son la formación del profesorado y el número de estudiantes por profesor; juntos con cautelar a ambos es imprescindible un sistema de evaluación permanente. En cuanto al financiamiento, es falso que a más dinero mejor educación. Sin embargo, en los países en desarrollo es fundamental aumentar el presupuesto educativo y después gastarlo en función de objetivos prioritarios.

La capacitación continua del docente es una obligación inminente para el adecuado funcionamiento y flujo de la práctica docente y pedagógica de calidad. Alentar a la actualización constante en el campo de su especialidad deberá ser un ejemplo claro para cada profesor y profesora que se interese en impartir cátedra de calidad y repercuta directamente en su exposición frente al estudiante. Las instituciones educativas deben tener un proceso permanente de revisión de objetivos de cada materia en relación con el programa curricular. En ocasiones se reconoce que existe poca importancia a la integración de las materias dentro del programa de estudios. Determinar la adecuada asignación de las materias en el plan curricular es de suma importancia con el fin de apoyar la fluidez del programa y que a su vez sea un avance cronológico.

3.1.7 Estructura del sistema educativo en el Ecuador

El sistema educativo ecuatoriano se rige por los principios de unidad, continuidad, secuencia, flexibilidad y permanencia; en la perspectiva de una orientación democrática, humanística, investigativa, científica y técnica, acorde con las

necesidades del país. Además, tiene un sentido moral, histórico y social, inspirado en la nacionalidad, paz, justicia social y defensa de los derechos humanos. Está abierto a todas las corrientes del pensamiento universal.

De acuerdo con la Ley de Educación, el sistema educativo nacional es único; sin embargo, en rigor, hay dos sistemas: el del Ministerio de Educación y el Universitario. **El sistema educativo del Ministerio comprende dos subsistemas: el escolarizado y el no escolarizado.**

El subsistema escolarizado comprende la educación que se imparte en los establecimientos determinados en la Ley y en los reglamentos generales y especiales; abarca:

- a) la Educación Regular Hispana e Indígena;
- b) la Educación Compensatoria; y,
- c) la Educación Especial.

La Educación Regular se desarrolla en un proceso continuo, a través de los siguientes niveles:

- a) pre-primario;
- b) primario;
- c) medio, integrado por los ciclos: básico, diversificado y de especialización; y,
- d) superior, regido por las leyes especiales sobre la materia.

La Educación Regular se somete a las disposiciones reglamentarias sobre límite de edad, secuencia y duración de niveles y cursos.

La Educación Compensatoria tiene la finalidad esencial de restablecer la igualdad de oportunidades para quienes no ingresaron a los niveles de educación regular o no los concluyeron; permite que puedan ingresar al sistema regular, en cualquier época de su vida, de acuerdo con sus necesidades y aspiraciones.

La Educación Compensatoria comprende:

- a) Nivel primario compensatorio;
- b) Ciclo básico compensatorio;
- c) Ciclo diversificado compensatorio; y,
- d) Formación y capacitación a nivel artesanal, con sujeción a las disposiciones de la Ley de Defensa del Artesano y su Reglamento.

La Educación Especial atiende a las personas excepcionales que por diversas causas no pueden adaptarse a la educación regular.

La Educación no Escolarizada favorece la realización de estudios fuera de las instituciones educativas, sin el requisito previo de un determinado currículo académico. Ofrece al hombre la oportunidad de formación y desarrollo en cualquier época de su vida.

Las instituciones educativas, tienen como misión la formación humana y la promoción cultural; y, están destinadas a cumplir los fines de la educación con sujeción a la Ley y su Reglamento.

Las instituciones educativas se clasifican:

Por el financiamiento:

- a) Oficiales: fiscales municipales y de otras instituciones públicas;
- b) Particulares: pertenecen a personas naturales o jurídicas de derecho privado, pueden ser laicos o confesionales; OEI - Sistemas Educativos Nacionales - Ecuador

- c) Otros: los que cuentan con financiamiento parcial de entidades públicas y de las asociaciones de padres de familia y los que cuentan con financiamiento parcial del Estado y se rigen por convenios especiales.

Por la jornada de trabajo:

- a) Matutinos
- b) Vespertinos
- c) Nocturnos
- d) De doble jornada.

Por el alumnado:

- a) Masculinos;
- b) Femeninos; y,
- c) Mixtos;

Por la ubicación geográfica:

- a) Urbanos
- b) Rurales

Los establecimientos de Educación Regular se denominan:

- a) Jardín de Infantes;
- b) Escuela;
- c) Colegio;
- d) Instituto Pedagógico
- e) Instituto Técnico

Por el alumnado: Masculinos; Femeninos; y, Mixtos.

Por la ubicación geográfica: Urbanos; y, Rurales.

Los **colegios o Educación Media** comprenden el ciclo básico y el diversificado. Estos colegios según este sistema educativo deben de contar con las siguientes autoridades y organismos: Rector, vicerrector; inspector General, consejo directivo, junta general de directivos y profesores, junta de profesores de curso, junta de directores de área, junta de profesores de área, consejo de orientación y bienestar estudiantil, secretaría; colecturía, servicios generales, y, unidades de producción.

Los institutos pedagógicos son de especialización post-bachillerato para formación docente. Los institutos técnicos superiores están compuestos básicamente por el ciclo de especialización, sin embargo pueden contar igualmente con los ciclos antes referidos. Los establecimientos que tienen dos o más niveles, se los denominan “unidades educativas”, como por ejemplo un establecimiento que imparte los niveles primario y secundario al mismo tiempo.

Las escuelas por el número de profesores se clasifican en:

Unidocentes: Un solo profesor,

Pluridocentes: De dos a cinco profesores; y,

Completas: Con un profesor para cada grado.

3.1.8 Integración de la Reforma de la Educación Básica y del Bachillerato en el Ecuador

Se realizó cambios en la antigua reforma del Ecuador, para dejar en vigencia la nueva reforma de Educación Básica y Bachillerato que busca una educación de calidad para los niños y jóvenes de nuestro país; para de esta manera, dejar atrás la visión de educación secundaria que se tenía tradicionalmente.

Esta reforma antes mencionada, entra en vigencia el 29 de agosto del 2001, en donde, ésta consiste en integrar, un año de pre-escolar, los seis años de educación primaria y los tres primeros años de secundaria, en los 10 primeros años de escolaridad, en donde, se le otorga el nombre de Educación Básica, en la actualidad; los establecimientos educativos que han adoptado la misma, llaman a la preparatoria con el nombre de primer año básico, el primer grado lo llaman segundo año básico, así sucesivamente, en donde sexto grado es séptimo año básico, primer año de secundaria es octavo año básico, hasta el tercer año que es décimo año básico.

En la Educación Básica intervienen niños y jóvenes entre las edades 5 y 15 años; después de esta etapa de los diez primeros años de escolaridad, viene el bachillerato que comprende el cuarto, quinto y sexto año de diversificado conocido por la antigua reforma y que está comprendido entre las edades 15 a 18 años.

La reforma curricular, aparte de integrar los ciclos escolares, igualmente se realizan cambios en la manera de cómo se debe enseñar a los estudiantes y es por eso que el programa de estudio fue diseñado de “forma más innovadora, para que el estudiante sea más innovador, creativo y participativo” en donde el alumno pueda desarrollar sus habilidades y dejar atrás un aprendizaje memorista y mecánico. Esto se crea para optimizar la calidad en la educación, para preparar a los educandos al momento de ingresar en una carrera del post-bachillerato, para que no se encuentren limitado en el momento de elegir una carrera y puedan desarrollarse mejor en el ámbito profesional.

3.2. EVALUACION DE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

3.2.1. Conceptualización de evaluación

Se puede decir que evaluación es una actividad inherente a toda actividad humana intencional, por lo que debe ser sistemática, y que su objetivo es determinar el valor de algo (Popham, 1990).

Es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones (García Ramos, 1989).

3.2.2. Tendencias de la evaluación

Tradicionalmente, la evaluación se ha venido aplicando casi con exclusividad al rendimiento de los alumnos, a los contenidos referidos a conceptos, hechos, principios, etc., adquiridos por ellos en los procesos de enseñanza. A partir de los años sesenta, la evaluación se ha extendido a otros ámbitos educativos: actitudes, destrezas, programas educativos, materiales curriculares didácticos, la práctica docente, los centros escolares, el sistema educativo en su conjunto y la propia evaluación.

Esta extensión de la evaluación a otros ámbitos tuvo lugar en los Estados Unidos a finales de los años 50 debido a circunstancias tales como: La crítica a la eficacia de las escuelas públicas, la gran inversión dedicada a la educación que exigía una rendición de cuentas (Accountability).

Frente a este historial puedo agregar que el campo de aplicación de la evaluación se extiende a alumnos, profesores, directivos, instituciones, la administración y va a ser, precisamente, a raíz de la extensión del ámbito evaluador cuando van a surgir una serie de modelos de evaluación de gran relevancia.

El objetivo de la evaluación del aprendizaje, como actividad genérica, es valorar el aprendizaje en su proceso y resultados. Las finalidades o fines marcan los propósitos que signan esa evaluación. Las funciones se refieren al papel que desempeña para la sociedad, para la institución, para el proceso de enseñanza-aprendizaje, para los individuos implicados en éste.

Las finalidades y funciones son diversas, no necesariamente coincidentes; son variables, no siempre propuestas conscientemente, ni asumidas o reconocidas. Pero tienen una existencia real. Están en estrecha relación con el papel de la educación en la sociedad con el que se reconoce de modo explícito en los objetivos educativos y con los implícitos. Están vinculadas con la concepción de la enseñanza y con el aprendizaje que se quiere promover y el que se promueve.

Durante la primera mitad del siglo XX y hasta la década de los 60, la función de la evaluación fue la de comprobar los resultados del aprendizaje. Ya se tratase en términos del rendimiento académico o del cumplimiento de los objetivos propuestos. Las insuficiencias de esta posición se hicieron sentir agudamente, con el auge de la evaluación de programas y de instituciones educativas, en las décadas del 60 y el 70. Se abre un espacio para cuestionarse las metas: "Las metas propuestas pueden ser inmorales, poco realistas, no representativas de las necesidades de los

consumidores o demasiado limitadas como para prever efectos secundarios posiblemente cruciales” (Stufflebeam, 1985).

La distinción de más impacto en la historia de la evaluación se debe a Scriven cuando, en 1967, propuso diferenciar las funciones formativas y sumativa. La función formativa, la consideró, como una parte integrante del proceso de desarrollo (de un programa, de un objeto), es decir que proporciona información continua para planificar y para producir algún objeto, y se usa, en general, para ayudar al personal implicado a perfeccionar cualquier cosa que esté realizando o desarrollando.

3.2.3. Tipos de evaluación

Esta clasificación atiende a diferentes criterios. Por tanto, se emplean uno u otro en función del propósito de la evaluación, a los impulsores o ejecutores de la misma, a cada situación concreta, a los recursos con los que contemos, a los destinatarios del informe evaluador y a otros factores.

➤ Según su finalidad y función

a) Función formativa: la evaluación se utiliza preferentemente como estrategia de mejora y para ajustar sobre la marcha, los procesos educativos de cara a conseguir las metas u objetivos previstos. Es la más apropiada para la evaluación de procesos, aunque también es formativa la evaluación de productos educativos, siempre que sus resultados se empleen para la mejor de los mismos. Suele identificarse con la evaluación continua.

b) Función sumativa: suele aplicarse más en la evaluación de productos, es decir, de procesos terminados, con realizaciones precisas y valorables. Con la evaluación no se pretende modificar, ajustar o mejorar el objeto de la evaluación, sino simplemente determinar su valía, en función del empleo que se desea hacer del mismo posteriormente.

➤ Según su extensión

a) Evaluación global: se pretende abarcar todos los componentes o dimensiones de los alumnos, del centro educativo, del programa, etc. Se considera el objeto de la evaluación de un modo holístico, como una totalidad interactuante, en la que cualquier modificación en uno de sus componentes o dimensiones tiene consecuencias en el resto. Con este tipo de evaluación, la comprensión de la

realidad evaluada aumenta, pero no siempre es necesaria o posible. El modelo más conocido es el CIPP de Stufflebeam.

- b) **Evaluación parcial:** pretende el estudio o valoración de determinados componentes o dimensiones de un centro, de un programa educativo, de rendimiento de unos alumnos.

➤ **Según los agentes evaluadores**

- a) **Evaluación interna:** es aquella que es llevada a cabo y promovida por los propios integrantes de un centro, un programa educativo.

A su vez, la evaluación interna ofrece diversas alternativas de realización: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación.

Autoevaluación: Los evaluadores evalúan su propio trabajo (un alumno su rendimiento, un centro o programa su propio funcionamiento, etc.). Los roles de evaluador y evaluado coinciden en las mismas personas.

Heteroevaluación: Evalúan una actividad, objeto o producto, evaluadores distintos a las personas evaluadas (el Consejo Escolar al Claustro de profesores, un profesor a sus alumnos, etc.)

Coevaluación: Es aquella en la que unos sujetos o grupos se evalúan mutuamente (alumnos y profesores mutuamente, unos y otros equipos docentes, el equipo directivo al Consejo Escolar y viceversa). Evaluadores y evaluados intercambian su papel alternativamente.

- b) **Evaluación externa:** Se da cuando agentes no integrantes de un centro escolar o de un programa evalúan su funcionamiento. Suele ser el caso de la "evaluación de expertos". Estos evaluadores pueden ser inspectores de evaluación, miembros de la Administración, investigadores, equipos de apoyo a la escuela.

Estos dos tipos de evaluación son muy necesarios y se complementan mutuamente. En el caso de la evaluación de centro, sobre todo, se están extendiendo la figura del "asesor externo", que permite que el propio centro o programa se evalúe a sí mismo, pero le ofrece su asesoría técnica y cierta objetividad por su no implicación en la vida del centro.

3.2.4. Evaluación de la calidad

Muchos de los problemas que surgen al analizar el significado del término calidad aplicado a la educación vienen provocados por la polisemia y la complejidad que lo caracterizan, a pesar de que la profusión con que se utiliza contribuya a ocultar su imprecisión, el término comenzó a circular a comienzos de los años ochenta, llegando a convertirse con el paso del tiempo en un elemento nuclear del discurso educativo.

El hecho de que los ministros de Educación de los países miembros de la OCDE se reunieran en 1990 en una conferencia que llevaba por título “Una educación y una formación de calidad para todos” (OCDE, 1992) pone claramente de manifiesto la importancia que para entonces había cobrado un fenómeno que ya se anticipaba diez años antes (OCDE, 1983).

Como se afirmaba en la presentación del IX Congreso español de Pedagogía, dedicado a ese mismo tema, “la calidad y la excelencia son metas deseables de la educación y de toda empresa humana. Nadie está en contra de la excelencia y resulta difícil imaginar una escuela o una organización satisfechas de su mediocridad” (Sociedad Española de Pedagogía, 1988:7).

Los motivos que contribuyen a explicar el creciente interés que se observa en un gran número de países por la mejora de la calidad de la educación son de carácter tanto externo como interno al sistema educativo. Entre los primeros pueden citarse el efecto de la creciente presión que ejerce la economía sobre la educación, consecuencia en buena medida del proceso de globalización, así como el renovado énfasis puesto en la educación como factor de desarrollo o la reconsideración del papel del estado en cuanto prestador de servicios.

Entre los segundos han de citarse factores tales como el malestar creado en las últimas décadas a consecuencia de la expansión y masificación registradas por los sistemas educativos, la evidente tensión experimentada entre la búsqueda de la excelencia y de la equidad o la desilusión provocada muchas veces por los procesos de reforma educativa (Tiana, 1996b).

No obstante, hay que reconocer que el término **calidad** está lejos de poseer un significado unánimemente aceptado, pese a la existencia de esa preocupación

generalizada por la mejora cualitativa de la educación y a los intentos realizados por diversos organismos internacionales por conceptualizarlo y definirlo. A este respecto, hay que recordar que en un informe elaborado por la OCDE a mediados de los ochenta se incluía una afirmación que sigue siendo ampliamente compartida: "En realidad, *calidad* significa cosas diferentes para distintos observadores y grupos de interés; no todos comparten las mismas percepciones de las prioridades para un cambio", razón por la cual "no es extraño que resulten a menudo controvertidas las afirmaciones acerca de la calidad de la educación" (OCDE, 1991:21,39).

Una primera aproximación a la calidad de la educación ha consistido en concebirla como **eficacia** o, dicho de otro modo, como el grado de cumplimiento efectivo de los objetivos educativos propuestos. Dichos objetivos han sido habitualmente concebidos en términos de resultados o logros instructivos de los estudiantes y valorados a través de pruebas estandarizadas o de las calificaciones otorgadas por los profesores.

A mi juicio la concepción ha puesto el énfasis en la calidad del producto educativo, tomando como criterio para ello los resultados alcanzados por los estudiantes al final de su proceso de aprendizaje o en momentos claves del mismo. Sin duda, es una aproximación semejante a las primeras que se adoptaron en el mundo industrial y productivo, que consideraron la perfección del producto como el criterio central de calidad.

Una segunda aproximación consiste en considerar la calidad de la educación en su vertiente de **eficiencia**, esto es, el grado de adecuación entre los logros obtenidos y los recursos utilizados. Suele ser un enfoque complementario del anterior, aunque haya surgido posteriormente a aquél y suponga su implícita aceptación. Aunque muchas veces se haya reprochado a esta aproximación su inspiración eminentemente economicista, hay que recordar que el término *recursos* hace referencia a elementos personales y organizativos y no simplemente materiales o económicos y que la relación entre aquéllos y los resultados no tiene por qué hacerse puramente en términos de coste-beneficio.

Una tercera aproximación a la calidad de la educación consiste en subrayar su vertiente de **satisfacción de necesidades y expectativas**. La aparición y posterior extensión de este enfoque se debe a diversos motivos, entre los que sobresale la

insatisfacción producida por las reducciones que las dos concepciones anteriores introducen en el análisis de los fenómenos educativos. En concreto, el desarrollo de nuevos modelos de producción educativa, que otorgan un papel relevante tanto al contexto como a los procesos escolares, ha obligado a adoptar un enfoque capaz de dar cuenta de los mismos.

Así mismo, el énfasis puesto en los procesos educativos, que han sido objeto de renovada atención desde el punto de vista psicopedagógico y desde el ámbito de la organización escolar, ha atraído la atención hacia ellos por parte de los estudiosos de la calidad. Por último, la influencia de las nuevas tendencias de gestión de la calidad y calidad total que se extienden en el ámbito productivo se ha dejado sentir en el mundo de la educación, donde han encontrado recientemente su traducción (López Rupérez, 1994; Gento, 1996).

3.2.5. Evaluación de la calidad de las instituciones educativas

La Evaluación de la calidad en instituciones educativas manifiesta (Díaz Amparo 2002) puede realizarse desde una vertiente externa e interna. La evaluación interna es la que lleva a la práctica la propia comunidad docente (Consejo escolar, equipo directivo y profesores), con la finalidad de tener información sobre el funcionamiento y los resultados de su centro escolar, por el contrario la evaluación externa es realizada por una agencia o institución ajena al centro.

El modelo que se plantea pone énfasis en la evaluación interna, debido al papel fundamental que desempeñan los miembros de cualquier comunidad escolar en la evaluación y mejora de los resultados de su institución. Por su parte la administración debe paralelamente desarrollar procesos de evaluación externo para que cada centro docente tenga un patrón objetivo con el cual poder comparar la información obtenida de su evaluación interna.

El diseño de cualquier proceso de evaluación supone plantearnos una serie de preguntas, tales como: Qué evaluar, para qué evaluar, con qué criterios evaluar, y quién y a quienes debe realizar la evaluación. Así tomando como referencia estas cuestiones, puede proponer las siguientes fases como patrón para evaluar la calidad de los centros educativos:

- Formular los objetivos y delimitar los criterios de evaluación
- Elegir el modelo teórico de referencia para realizar la evaluación
- Establecer los procedimientos de evaluación y determinar las propuestas de mejora de los resultados.

Tomando como referencia la manifestación de Díaz Amparo, a mi criterio puedo agregar que es vital para las instituciones educativas puesto que se lucha por cambiar sus modelos arcaicos que limitan la calidad educativa institucional; por ello es recomendable que la **selección de objetivos** constituya el tema central de cualquier diseño de plan de evaluación, debido a que todo el proceso se estructura en función de los mismos.

3.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES

3.3.1 Conceptualización de desempeño

El Desempeño se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007)

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, 2002).

3.3.2. Evaluación del desempeño profesional

El desempeño es el “cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”. La Evaluación de Desempeño es el proceso que da cuenta del nivel de cumplimiento de las obligaciones a que se han comprometido docentes directivos y técnico-pedagógicos, de la forma más precisa y fundada posible. Pero ¿Cuáles son dichas obligaciones? Unas están definidas en términos formales y

administrativos en el Estatuto Docente y otras se relacionan con dimensiones, más específicas y profesionalizantes, como las contenidas en el marco para la buena dirección y el modelo de calidad de la **Gestión Escolar del Sistema de Aseguramiento**. Este proceso se enfoca claramente a potenciar un efectivo liderazgo educativo y pedagógico de los establecimientos más que a los aspectos administrativos. Sin duda, esta opción resulta mucho más compleja de evaluar, pero es más adecuada para generar cambios efectivos de gestión que mejoren la calidad y la equidad educativa.

¿Qué importancia tiene la Evaluación de Desempeño para la gestión escolar y el desarrollo profesional de los docentes directivos y técnico-pedagógicos? La Evaluación de Desempeño es un proceso al servicio del mejoramiento de las funciones de Docentes Directivas y Técnico-Pedagógicas. Su importancia radica en que permite a los responsables de la gestión de los establecimientos demostrar sus competencias para liderar procesos pedagógicos, elaborar objetivos institucionales y metas desafiantes, que permitan a escuelas y liceos municipales desarrollar una educación de mayor calidad y equidad. Este proceso más que imponer una dimensión de control en las escuelas, busca generar una oportunidad para la reflexión y desarrollo del liderazgo directivo al interior de las organizaciones educativas.

Se espera que, con ocasión de la Evaluación de Desempeño, los equipos directivos y técnico-pedagógicos realicen una reflexión profunda respecto al mejoramiento de la gestión escolar y desarrollen iniciativas que dinamicen efectivamente mecanismos de aprendizaje institucional orientados al mejoramiento de los logros educativos. ¿Cuáles son los efectos de una Evaluación de Desempeño insatisfactoria? En el caso, que el director u otro profesional directivo o técnico-pedagógico obtenga una evaluación insatisfactoria, el jefe del Departamento de Educación Municipal o el jefe de Educación de la Corporación deberá establecer, en conjunto con el director, los mecanismos de apoyo y refuerzo en las áreas deficitarias y eventualmente ajustar las metas y/o aportes institucionales, y las metas de desarrollo profesional de cada uno de ellos, para el siguiente período.

3.3.3 El desempeño profesional del docente

➤ Definición de docente

Un **docente** es aquel individuo que se dedica a **enseñar** o que realiza acciones referentes a la **enseñanza**. La palabra deriva del término latino *docens*, que a su vez procede de *docēre* (traducido al español como “**enseñar**”). En el lenguaje cotidiano, el concepto suele utilizarse como sinónimo de **profesor** o **maestro**, aunque su significado no es exactamente igual.

El docente o profesor es la persona que imparte conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte. Sin embargo, el maestro es aquel al que se le reconoce una **habilidad extraordinaria** en la materia que instruye. De esta forma, un docente puede no ser un maestro (y viceversa). Más allá de esta distinción, todos deben poseer habilidades pedagógicas para convertirse en agentes efectivos del proceso de aprendizaje.

3.3.4 Características de un buen docente

Parte de concepciones, según **(Marquéz Graells, 2000)** el carácter constructivo del conocimiento, aprendizaje entendido como desarrollo no simple adquisición de conocimientos incardinando procesos racionales y otros de carácter emocional, conexión entre motivación y aprendizaje.

- Prepararse las clases, planifica su trabajo.
- Los profesores muchas veces estamos más preocupados por lo que tenemos que hacer que por lo que deben aprender los estudiantes: Cómo nuestra enseñanza promoverá aprendizajes relevantes y significativos que los alumnos puedan utilizar dentro y fuera del aula. Y hay que preocuparse no solo de lo que se dice y escuchan los alumnos, sino de lo que retienen y de la utilidad que les tiene en la vida de cada día
- Conoce bien a sus alumnos, trato personalizado
- Motivar a los estudiantes
- Procura una buena convivencia en el aula- Gestionar las clases considerando la diversidad de los estudiantes.
- Utilizar diversos materiales y métodos para hacer las clases interesantes Claridad expositiva
- Mantener la disciplina y el orden- Gestionar de manera eficiente la comunicación con los alumnos. - Tratar a los alumnos con respeto
- Reconocer cuando comete un error o se equivoca en algo

- Realizar una buena tutoría y dar ejemplo
- Proporcionar a todos una atención frecuente y sistemática. Interesarse por ellos, preguntarles sobre lo que hacen e intentar ayudarles.
- Supervisar a sus alumnos. No basta con juzgar los trabajos y esfuerzos de los estudiantes, hay que proporcionarles feedback, conocer los avances en su desarrollo intelectual y personal
- Dar una orientación ajustada a los problemas que plantee cada alumno y a sus necesidades.
- Hacer trabajar duro a los alumnos y poner niveles altos.
- Ayudar a los estudiantes a ser independientes y organizar su aprendizaje.
- Potenciar el componente autónomo de todo aprendizaje
- Promover y orientar los trabajos en grupo- No debe enfocarse todo al examen. Lo importante es aprender, desarrollarse.
- Se preocupa por los resultados y reflexiona sobre los procesos de aprendizaje de los alumnos y sobre su enseñanza.
- Investigar en el aula, aprender con los alumnos.
- Dominar la materia y actualizar sus conocimientos sobre la asignatura.
- Realizar actividades de formación.
- Colaborar con las familias.
- Estar en contacto con los padres de sus alumnos y animarles a participar en la vida de la escuela
- Ser amistoso con los colegas y ayudarles
- Trabajar en equipo.
- Colaborar en la gestión del centro.
- Está abierto a los cambios

Autoestima

- Autocontrol (distendido, no ansioso, asertivo...)
- Apasionado por enseñar, transmite vocación, energía, compromiso, entusiasmo.
- Conoce bien a los alumnos.
- Empático, acogedor, escucha y al tiempo exige, humano, cariñoso, da libertad, amigable, sencillo, cercano, nos hace sentir importantes

- Forma de enseñar: historias, ejemplos, actividades, discusiones, debates, práctica entretenidos, divertidos, motivantes, originales, creativos, didácticos...
- Métodos: exposición, ejercicios, problemas, estudio de casos, proyectos, discusiones, contratos de aprendizaje, prácticas (laboratorio, simuladores), tutoría.
- Nos enseñan a pensar, a cuestionarnos, a ser críticos, a razonar y no memorizar, a aprender
- Se preocupa para que aprendamos cosas útiles, apoyan a los estudiantes en sus problemas
- Es importante fomentar el interés del alumnado, pero también exigir esfuerzo
- Buen comunicador (sintonía, autenticidad, lenguaje cálido...)
- Crear un buen clima de clase.

Según la definición de (Comellas 2002), el desempeño docente es aquella habilidad que permite la ejecución correcta de una tarea, lo que implica tanto la posesión de ciertos conocimientos como la práctica en la resolución de tareas, por lo que se dice que una persona es competente cuando es capaz de “saber, saber hacer y saber estar” mediante un conjunto de comportamientos (cognitivos, psicomotores y afectivos) que le permiten ejercer eficazmente una actividad considerada generalmente como compleja.

Por su parte Cano (2008), al abordar el tema de las competencias docentes, adopta la definición de (Perrenoud 2004) como “la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizando a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento”.

La capacidad o habilidad de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz en un contexto determinado. Y para ello es necesario movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada (Zabala y Arnau (2008)

3.3.5 Estándares de desempeño profesional docente

Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país.

El propósito de los Estándares de Desempeño Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

Además, los Estándares de Desempeño Profesional Docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad.

Por ello los estándares:

- Están planteados dentro del marco del Buen Vivir;
- Respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades;
- Aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas.
- Contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje;
- Favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y
- Vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación.

En América Latina muchos agentes educativos consideran que para que se generen necesidades de auto perfeccionamiento continuo de su gestión en el personal docente, resulta imprescindible que este se someta consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño. Otros actores educativos, sin embargo, obstaculizan todo esfuerzo porque se instauren políticas de este tipo en sus sistemas educativos, a partir de posiciones básicamente gremiales que, tratando de “proteger al docente”, olvidan el derecho de los alumnos a recibir una educación cualitativamente superior e incluso no reflexionan en el derecho que tienen los docentes a recibir acciones de asesoramiento y control que contribuyan al mejoramiento de su trabajo.

La evaluación profesoral no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor, para a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización.

Resultaría por tanto sin sentido, apelar a un modelo coercitivo de evaluación profesoral, pues en todo caso las transformaciones educativas deben ser logradas con los maestros y no contra ellos. Por la función social que realizan los educadores están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios. Estas valoraciones y opiniones que se producen de forma espontánea sobre su comportamiento o competencia, e independientemente de la voluntad de los distintos factores que intervienen en el sistema escolar, pueden dar lugar a situaciones de ambigüedad, a contradicciones, a un alto nivel de subjetivismo y, en ocasiones, pueden ser causa de decisiones inadecuadas y de insatisfacción y desmotivación de los docentes. Por esa razón se hace necesario un sistema de evaluación que haga justo y racionales en proceso y que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad, e imparcialidad

Modelos de evaluación del desempeño del maestro identificados por investigación educativa.

Con el objetivo de facilitar un marco de referencia para comprender mejor la práctica de la evaluación de la acción del docente en algunos países que han iniciado un proceso de reforma educativa, presentamos a continuación los cuatro modelos de evaluación de la eficiencia docente que han surgido de la investigación.

Modelo centrado en el perfil del maestro. Este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un profesor ideal. Estas características se pueden establecer elaborando un perfil de las percepciones que tienen diferentes grupos (alumnos, padres, directivos, profesores) sobre lo que es un buen profesor o a partir de observaciones directas e indirectas, que permitan destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de sus alumnos. Una vez establecido el perfil, se elaboran cuestionarios que se pueden aplicar a manera de autoevaluación, mediante un evaluador externo que entrevista al profesor, mediante la consulta a los alumnos y sus padres, etc. La participación y consenso de los diferentes grupos de actores educativos en la conformación del perfil del profesor ideal es sin dudas un rasgo positivo de este modelo. Sin embargo este modelo ha recibido también críticas negativas. Entre ellas se destacan las siguientes.

- Establece el perfil de un profesor inexistente y cuyas características son prácticamente imposibles de inculcar a futuros maestros, ya que muchas de ellas se refieren a rasgos de carácter difícilmente enseñables mediante la capacitación.
- Puede haber poca relación entre las características del buen profesor según las percepciones de los diferentes actores educativos y las calificaciones de los alumnos, entre otros productos de la educación.

Modelo centrado en los resultados obtenidos. La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos. Este modelo surge de una corriente de pensamiento que es muy crítico sobre la escuela y lo que en ella se hace. Los representantes del mismo sostienen que, para evaluar a los maestros, “el criterio que hay que usar no es el de poner la atención en lo que hace éste, sino mirar lo que acontece a los alumnos como consecuencia de lo que el profesor hace”. Con el establecimiento de este criterio como fuente esencial de información para la evaluación del docente se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza - aprendizaje, que son en última instancia los que determinan la calidad de los productos de la educación. Por otra parte es cuestionable la justicia que hay en considerar al profesor como responsable absoluto del éxito de sus alumnos, pues como sabemos los resultados que obtienen los alumnos son efectos de múltiples factores, uno de los cuales, de los fundamentales, es el docente.

Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula. Este modelo propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los alumnos. Dichos comportamientos se relacionan, fundamentalmente, con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula. El modelo de referencia ha predominado desde la década de los años sesenta, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente. Esta forma de evaluación ha recibido una crítica fundamentalmente referida a la persona que realiza la evaluación. Se objeta que los registros obedecen a la concepción que los observadores sostienen sobre lo que es una enseñanza efectiva y que se demuestra por los estándares que sustentan para cada hecho observado.

Modelo de la práctica reflexiva. Consiste en una instancia de reflexión supervisada. Se trata de una evaluación para la mejora del personal académico y no de control para motivos de despidos o promoción. El modelo se fundamenta en una concepción de la enseñanza como “una secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los profesores crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos” a la que Schon (1987) llama reflexión en la acción y que requiere de una reflexión sobre la acción o evaluación después del hecho para ver los éxitos, los fracasos y las cosas que se podrían haber hecho de otra manera.

3.3.6 Estándares de desempeño profesional

Son descripciones de lo que debe hacer un profesional educativo competente; es decir, de las prácticas que tienen una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen.

Actualmente se están desarrollando estándares generales de desempeño profesional: de docentes y de directivos. A futuro se formularán estándares e indicadores para otros tipos de profesionales del sistema educativo, tales como mentores, asesores, auditores y docentes de diferentes niveles y áreas disciplinares

Son los que orientan la mejora de la labor profesional de docentes y directivos del sistema educativo ecuatoriano.

¿Para qué usar los estándares de desempeño profesional?

- a) Para guiar, reflexionar, evaluar y autoevaluar;
- b) Para diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento;
- c) Para tomar decisiones en cuanto a: evaluación, apoyo y asesoría, certificación, concurso de méritos y oposición para el ingreso al magisterio, formación inicial, formación continua y desarrollo profesional educativo.

Si bien es cierto, resalto que como docentes no se debe pasar por alto la relación directa que debe de existir entre los estándares de aprendizaje y el currículo nacional, puesto que si un docente no guarda una relación idónea con todas las herramientas del currículo, los chicos/as jamás alcanzarán los logros de aprendizaje esperados en los niveles instaurados, que a mi modo

de pensar cada estudiante lo asimila dependiendo de la madurez con el cual los/las docentes asuman el compromiso o rol para lo cual se están preparando; solo así los estudiantes alcanzaran los estándares de aprendizaje gradualmente y al final de cada año lectivo.

Dando mi aporte personal creo que cuando los docentes dan verdaderas y efectivas oportunidades a los estudiantes, estos pueden alcanzar el perfil esperado, el mismo que contribuye al crecimiento de la calidad de la educación en nuestro país calificándolo de apto para el egreso del nivel básico y bachillerato en el país. No se debe de olvidar que dentro de los estándares del desempeño docente siempre estarán involucrados los estudiantes, familias, directivos, instituciones y sociedad en general a las/los cuales se les debe una rendición de cuentas para que ellos sean la catapulta que eleven la calidad de aprendizaje, por ello ser evaluados en un requisito elemental al cual no nos podemos negar.

Adicionalmente los docentes deben de intervenir como coordinadores y aportar con su formación, cada uno según sus especialidades y experiencia personal que sin duda alguna es enriquecedora; sin embargo es mi opinión que deben de conducir a los/las estudiantes a través de proyectos de investigación los mismos que guarden relación con los conocimientos científicos y contribuyan al avance de la ciencia, esto en condiciones de un espacio adaptado a cada especialidad. Cabe recalcar que un docente de calidad es aquel que cumple actividades extraordinarias con sus estudiantes pero haciendo un acompañamiento en:

La organización de las tareas en grupo, participación dinámica con los/las estudiantes, asesorías en procesos de investigación, preparación de materiales de estudio acorde a las áreas y actividades, complementar con enriquecer los conocimientos con sus experiencias, revisar oportunamente los avances de investigación y estimularlos, realizar las debidas recomendaciones cuando sean necesarias.

Según el aporte de Valdés Veloz (ponencia de Cuba en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente, 2002), en donde sostiene que “Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos; construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de

enseñanza, pero sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación”

En lo que se refiere a nuestro país a mi modo de pensar, para que exista un verdadero cambio en los docentes es necesario el **auto perfeccionamiento**, requisito indispensable para lograr la reflexión esperada, capaz de que supere las falencias habidas y por haber, es decir que este preparado/a para los cambios en los diferentes ámbitos; es preciso mencionar que el proceso de evaluación conduce a la transformación educativa y no a la persecución de los maestros/as.

Un docente de calidad debe de fomentar el saber ser, hacer y conocer, que es un modelo educativo centrado en procesos de formación científico-técnica en donde el profesional tiene una formación integral y continua, las mismas que contribuyen a hacer de nuestros/as alumnos/as proactivos, creativos para el desarrollo cultural, económico, político y social lo que beneficie en gran dimensión al país, en consideración a que debe de poseer conocimientos actualizados, saberlos enseñar con metodologías apropiadas que dirija la personalidad del estudiante y tener un comportamiento digno de un verdadero maestro que emplee la ética capaz de que enrumbe a los estudiantes a crear hábitos de una gama de valores que reflejen su calidad humana.

3.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS

Hacen referencia a procesos de gestión y a prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa y permiten que ésta se aproxime a su funcionamiento ideal.

3.4.3. La Competencia de Liderazgo en los directores de las instituciones educativas

Los directores de las instituciones educativas necesitan perfeccionar la competencia de liderazgo para influir de forma consciente sobre sus colaboradores y subordinados en el cumplimiento de los objetivos trazados en el centro escolar. Se exponen en el artículo las definiciones de los conceptos: competencia profesional, competencia profesional de liderazgo, y competencias emocionales básicas de

dirección. Los directivos educacionales deben enfrentar el tránsito de modelos de dirección altamente centralizados hacia una dirección descentralizada, con un accionar más participativo en la base. Hacer de la dirección una tarea donde todos se vean reflejados desde las concepciones más generales hasta la toma de decisiones estratégicas, que repercuten de manera directa en la vida de la institución y por ende, en los educandos.

El líder educacional de hoy debe ser abanderado de las transformaciones que se suceden en el sector, ser capaz de transformar su institución para acercar las principales decisiones a la base, dar poder para recibir más poder, dar confianza y recibir más confianza, ganando la autoridad real, con su propio comportamiento. La literatura estudiada no aborda suficientemente el liderazgo como una competencia.

3.4.4. Competencia profesional de liderazgo

Se ha definido la competencia para el Liderazgo en la actividad pedagógica profesional de dirección educacional como la configuración de la personalidad del directivo para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales que le permite influir sobre la comunidad educativa, para conducirla con entusiasmo y voluntad en la consecución de objetivos trazados, mediante la colaboración y participación de todos los miembros del equipo en el desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección.

A partir de esta definición y de la sistematización de las características, cualidades, exigencias, que aparecen descritas en las diferentes teorías sobre liderazgo se asumen los siguientes indicadores para esta competencia. En el Modelo por competencias de desempeño de los directivos educacionales (Ramos, J. /et al/, 2010) se delimitan tres subsistemas de competencias directivas, a saber: emocionales básicas, directivas generales y pedagógicas específicas para la dirección educacional.

3.4.5. Impacto del directivo sobre la formación de los estudiantes

Medir el impacto que los directivos puedan tener sobre la formación de sus estudiantes, es decir, preparar a los estudiantes para la vida y la participación en la sociedad democrática, para futuros estudios y para el trabajo y el emprendimiento,

es complejo. Adicionalmente, el directivo no es el único que tiene impacto sobre la formación de los estudiantes.

Otros factores tales como el contexto, las características de los estudiantes, la disponibilidad de recursos y el desempeño de los docentes también tienen su grado de influencia. Sin embargo, sí existen estudios que miden el impacto que los directivos tienen en el aprendizaje de los estudiantes (medido a través de pruebas). Se ha estimado que las características de los estudiantes (nivel socioeconómico, conocimiento previo, interés y aptitud) corresponden a un 80% de su rendimiento, mientras que los factores escolares contribuyen en un 20% (Marzano, 2001).

Sin embargo, es importante notar que las instituciones educativas sí pueden tener cierta influencia sobre los estudiantes, por ejemplo, sobre su nivel de interés. Dentro de los factores escolares, se ha estipulado que el impacto de los directivos es el segundo factor más importante después de la influencia del docente. Se ha calculado que el efecto promedio de los directivos contribuye en aproximadamente la cuarta parte del efecto total de factores relacionados a la escuela. Sin embargo, este es el efecto promedio; es decir, puede ser mayor o menor. Lo interesante es que se tiene evidencia de que los efectos de los directivos son considerablemente mayores en escuelas que tienen circunstancias más difíciles. Es más, no se ha encontrado documentación de casos en donde instituciones educativas con dificultades hayan podido mejorar sin la intervención de un excelente líder (Leithwood, Seashore Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2010).

A mi criterio los directivos se fortalecen con el acompañamiento que realizan a los/las docentes antes durante y después de supervisar las actividades de sus dirigidos, esto obliga a que ambas partes se auto preparen para fortalecer cada proceso dirigido a fomentar el aprendizaje, aún sin ser excelente como líder en la institución, puesto que el liderazgo está latente en los actores de la educación sin necesidad de ser directivo.

¿Qué hacen los mejores directivos?

Las prácticas de los mejores directivos se pueden categorizar en las siguientes cuatro áreas: Liderazgo, gestión pedagógica, gestión de talento humano y recursos, y clima organizacional y convivencia escolar.

Liderazgo. Definir la visión, los valores y determinar altas expectativas con el fin de suscitar el trabajo hacia objetivos comunes (Bolívar, 1997; Harris & Chapman, 2002; Leithwood et al, 2010; Waters, Marzano & McNulty, 2003).

Sin duda alguna es mi opinión que parte de un verdadero liderazgo es dedicar el tiempo suficiente e idóneo para ser un observador en cada una de las acciones de los maestros que imparten sus áreas para de esta manera hacer verificaciones en la realizaciones de los objetivos tanto a nivel de área como de la institución y por ende curricular; solo así el directivo se involucrará y calificará como competente y gestor en la institución que dirige.

Gestión pedagógica. Establecer y comunicar objetivos de aprendizaje, estándares y expectativas junto con la comunidad educativa (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008)

En mi opinión, cuando un directivo se esfuerza por ser extraordinario logra entrar y contagia a sus dirigidos o compañeros para que a través de su entusiasmo sientan la necesidad de actualizarse y lograr los objetivos de enseñanza, pero lo logrará acompañándolos, es decir ir a su lado en los diversos procesos de aprendizaje.

Gestión del talento humano y recursos. Promover el desarrollo profesional y aprendizaje del personal de la institución y su propio desarrollo (Bolívar, 1997; Bradley et al, 2009; Harris & Chapman, 2002; Leithwood et al, 2010; McKinsey, 2010; Robinson et al, 2008; Waters et al, 2003)

Un directivo emprendedor es aquel que sin que se lo soliciten brinda el apoyo y asesoría a sus tutelados, siempre está pendiente del desarrollo profesional de los mismos capaz de que brinden excelentes aportes a los estudiantes, a la institución y a sí mismos, por ello es importante que los directivos sean evaluados no para sancionar, más bien para crear oportunidades de mejoramiento al desempeño directivo; solo así tendremos instituciones educativas de calidad.

Clima organizacional y convivencia escolar. Celebrar los logros individuales e instituciones (Waters et al, 2003)

Establecer reglas, procedimientos y rutinas (Leithwood, 2007; Leithwood, 2009; Waters et al, 2003); Garantizar un ambiente según a los principios y valores del Buen Vivir (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008; Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

A mi modo de pensar, es evidente que en toda institución existe una dirección o gerencia, en la misma se guarda o respeta reglamentos que se convierten en mandamientos, por lo que como directivos se debe de guiar, reflexionar y hacer reflexionar y lógicamente evaluar, así mismo diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento tanto para los docentes como para los estudiantes los mismos que garanticen una educación de calidad así como lo demanda la LOEI y que el disfrute de los resultados positivos sean festejados y las debilidades sean fortalecidas en conjunto como una verdadera familia educativa.

4. METODOLOGÍA

4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.1.1. Población

El presente investigación se la realizó en la parroquia Tosagua del cantón Tosagua, en el Colegio Fiscal Mixto “**Carlos Julio Arosemena Tola**”, es de tipo hispano, se labora en tres jornadas (matutina, vespertina y nocturna) Los estratos de la población que se consideraron en la presente investigación de maestría en pedagogía; para evaluar el desempeño profesional docente y directivo, fueron:

POBLACIÓN INVESTIGADA (Estratos)	Nº TOTAL
PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE	
Rector	1
Vicerrector	1
Docentes del 8 ^{vo} , 9 ^{no} y 10 ^{mo} Año de Educación Básica	19
Docentes del 1 ^{ro} , 2 ^{do} y 3 ^{ro} Año de Bachillerato	29
Estudiantes de 8 ^{vo} , 9 ^{no} y 10 ^{mo} Año de Educación Básica	441
Estudiantes del 1 ^{ro} , 2 ^{do} y 3 ^{ro} Año de Bachillerato	636
Para el desempeño profesional directivo:	
Rector	1
Vicerrector	1
Coordinadores de área	8
Consejo estudiantil	4
Comité Central de Padres de Familia	4
Supervisor	1

Para el objetivo propuesto de investigación se consideró el 100% de los directivos y docentes, por lo que se investigó a los siguientes elementos:

- El rector y el vice-rector de la institución educativa en mención,
- Todos los docentes (48) de la institución educativa evaluada

- Los miembros de los Consejos Técnico, Estudiantil, Comité central de Padres, madres y representantes de los y las estudiantes.
- Para la coevaluación se consideró a los coordinadores de áreas (8)
- Finalmente se le aplicó la encuesta al Señor Supervisor de la zona N° 3 del área urbana del cantón Tosagua.

4.1.2. Muestra

En virtud de que la población es extensa, se consideró una muestra de los alumnos y alumnas del 8^{vo}, 9^{no} y 10^{mo} Año de Educación General Básica

Así mismo se obtuvo una muestra de los estudiantes del 1^{ro}, 2^{do} y 3^{ro} Año de Bachillerato

También se investigó a una muestra de los padres, madres y representantes de los y las estudiantes del Colegio Fiscal Mixto “Carlos Julio Arosemena Tola”

El tipo de muestreo requerido que se utilizó fue el **Muestreo Probabilístico** y el proceso aleatorio.

Para calcular el tamaño de la muestra tanto para los y las estudiantes, padres y madres de familia, se utilizó la siguiente fórmula:

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

Selección de la muestra de estudiantes del 8°, 9° y 10° Año de Educación Básica

N: 441 estudiantes

$$n = \frac{(196)^2}{(0.05)^2} \frac{x 0.5 x 0.05 x 441}{(441 - 1) + (196)^2 x 0.5 x 0.5}$$

$$n = \frac{(3.8416)}{(0.0025)} \frac{x 0.5 x 0.05 x 441}{(440) + (3.8416) x 0.5 x 0.5}$$

$$n = \frac{423.5364}{1.1 + 0.9604}$$

$$n = \frac{423.5364}{2.0604}$$

$$n = 205.56028 = 206$$

Selección de la muestra de estudiantes del 1º, 2º y 3º Año de Bachillerato

N: 636 estudiantes

$$n = \frac{(196)^2}{(0.05)^2} \frac{x 0.5 x 0.05 x 636}{(636 - 1) + (196)^2 x 0.5 x 0.5}$$

$$n = \frac{(3.8416)}{(0.0025)} \frac{x 0.5 x 0.05 x 636}{(635) + (3.8416) x 0.5 x 0.5}$$

$$n = \frac{610.8144}{1.5875 + 0.9604}$$

$$n = \frac{610.8144}{2.5479}$$

$$n = 239.732486 = 240$$

Selección de la muestra de los padres de familia en el Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola”

N: 850 padres de familia

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

$$n = \frac{(196)^2}{(0.05)^2} \frac{x 0.5 x 0.05 x 850}{(850 - 1) + (196)^2 x 0.5 x 0.5}$$

$$n = \frac{(3.8416)}{(0.0025)} \frac{x 0.5 x 0.05 x 850}{(849) + (3.8416) x 0.5 x 0.5}$$

$$n = \frac{816.34}{2.1225 + 0.9604}$$

$$n = \frac{816.34}{3.0829}$$

$$n = 264.796134 = 265$$

Población y muestras que se investigaron en el Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola” de la parroquia Tosagua del cantón Tosagua.

Población	N	95%	∞ %	Z	P	Q	Muestra
Para el desempeño profesional docentes							
Rector	1	-	-	-	-	-	1
Vicerrector	1	-	-	-	-	-	1
Coordinador de área	8	-	-	-	-	-	8
Docentes de 8º, 9º y 10 º Año de Educación Básica	19	-	-	-	-	-	19
Docentes del 1º, 2º y 3º Año de Bachillerato	28	-	-	-	-	-	29
Estudiantes de 8º, 9º y 10 º Año de Educación Básica	441	95	5	1.96	0.5	0.05	206
Estudiantes de 1º, 2º y 3º Año de Bachillerato	636	95	5	1.96	0.5	0.05	240
Padres de familia	850	95	5	1.96	0.5	0.05	265
Para el desempeño profesional directivo							
Rector	1	--	-	-	-	-	1
Vicerrector	1	-	-	-	-	-	1
Consejo técnico	4	-	-	-	-	-	4
Consejo Estudiantil	4	-	-	-	-	-	4
Comité Central de padres de Familia	4	-	-	-	-	-	4
Supervisor Escolar	1	-	-	-	-	-	1

4.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

4.2.1. Técnica

Para evaluar el desempeño profesional docente se aplicó la encuesta al Rector, vicerrector, docentes, coordinadores de áreas y estudiantes del Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola”, así como a los Padres de familia.

Para Evaluar el desempeño profesional directivo, se encuestó al Rector, Consejo Directivo, consejo estudiantil, Comité de Padres de Familia y el Supervisor Escolar., para lo cual hubo la necesidad de coordinar con el inspector el momento apropiado para ejecutar la encuesta a cada elemento participante, ya que se la hizo en grupos por separado y posteriormente facilitar los materiales para su aplicación (Lápices, fotocopias de los formatos de encuestas, marcadores, pizarra acrílica, cuadernillo, esferos), previo a ello se dio las explicaciones sobre el objetivo de la misma, su estructura y todas las instrucciones necesarias para el éxito de la investigación, en donde cada encuesta contaba con objetivos dirigidos a los participantes, con el fin de mejorar el desempeño docente, el aprendizaje de los estudiantes y las relaciones con la comunidad ; la evaluación al Rector tenía como objetivo perfeccionar la gestión de la institución que dirige; Así mismo se utilizó la observación que fue dirigida a los docentes durante el desarrollo de una clase impartida a los y las estudiantes, con el objetivo de mejorar las prácticas en el aula.

4.2.2. Instrumentos

Para cada evaluación del desempeño profesional docente y directivo se utilizó como instrumento varios cuestionarios englobados en las siguientes dimensiones:

➤ Instrumento para la autoevaluación a los docentes

Dimensiones

- 1. Sociabilidad pedagógica**
- 2. Habilidades pedagógicas y didácticas**
- 3. Desarrollo emocional**
- 4. Atención a estudiantes con necesidades especiales**
- 5. Aplicación de normas y reglamentos**
- 6. Relaciones con la comunidad**
- 7. Clima de trabajo**

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

Dimensiones

1. Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas
2. Cumplimiento de normas y reglamentos
3. Disposición al cambio en educación
4. Desarrollo emocional

➤ **Instrumento para la evaluación del desempeño docente por parte del Rector**

Dimensiones

1. Sociabilidad pedagógica
2. Atención a estudiantes con necesidades individuales
3. Habilidades pedagógicas y didácticas
4. Aplicación de normas y reglamentos
5. Relación con la comunidad

➤ **Instrumento de evaluación de los docentes por parte de los estudiantes**

Dimensiones

1. Habilidades pedagógicas y didácticas
2. Habilidades de sociabilidad pedagógica
3. Atención a estudiantes con necesidades individuales
4. Relación con los estudiantes

➤ **Evaluación de los docentes por parte de padres de familia**

Dimensiones

1. Relación con la comunidad

2. Normas y reglamento
3. Sociabilidad pedagógica
4. Atención a estudiantes con necesidades individuales

➤ **Se utilizó una matriz de Observación de clase para la evaluación del desempeño docente y se consideró los siguientes aspectos:**

1. Actividades iniciales
2. Proceso de enseñanza - aprendizaje
3. Ambiente en el aula

➤ **Instrumento para la autoevaluación del Rector**

Dimensiones

1. Competencias generales
2. Competencias pedagógicas
3. Competencias de liderazgo en la comunidad

➤ **Los instrumentos para la evaluación del director por parte del Consejo Técnico, Padres de Familia y Supervisor contienen las mismas dimensiones.**

Cada uno de los mencionados instrumentos tenía su propia valoración, tanto para docentes como para el Rector; las mismas suman un total de 100 puntos, es así que:

Del Rector

- | | |
|--|-----------|
| ➤ Autoevaluación al Rector | 20 puntos |
| ➤ Evaluación del Director por parte del Consejo Técnico | 20 puntos |
| ➤ Evaluación del Rector por parte del Consejo Estudiantil | 20 puntos |
| ➤ Evaluación del Rector por parte del Comité Central de Padres | 20 puntos |

➤ Evaluación del Rector por parte de Supervisor	20 puntos
Total	100 puntos

De los Docentes

➤ Autoevaluación de los docentes	10 puntos
➤ Coevaluación de los docentes	10 puntos
➤ Evaluación de los docentes por parte del Rector	10 puntos
➤ Evaluación del docente por parte de los estudiantes	24 puntos
➤ Evaluación de los docentes por parte de los padres	16 puntos
➤ Observación de la clase impartida por el docente	30 puntos
Total	100 puntos

El tipo de investigación empleada fue la socioeducativa basada en el paradigma análisis crítico; para su efecto como bibliografía básica se utilizaron las siguientes fuentes: Guía didáctica del autor Chinín, Víctor (2011), la misma que ayudó en todas las orientaciones muy oportunas para llegar a la investigación de campo de la “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola” durante el período 2012-2013, así mismo la asesoría virtual del Dr. Víctor Eduardo Chinín, Docente de la Universidad Técnica particular de Loja , además de la tutoría presencial del Director de tesis, Magister Fabián Eduardo Terán Cano, que ha servido para reforzar los conocimientos básicos y científicos para el logro de los objetivos propuestos.

En lo concerniente a la recolección de datos, fue muy oportuno tener como base los instrumentos facilitados en la guía didáctica ya que contenían en los cuestionarios todas las dimensiones y parámetros necesarios para la recogida de datos elementales en la investigación y por ende evaluación de los elementos educativos; para la tabulación de los datos provenientes de los instrumentos de investigación aplicados(encuestas y observación de clase), se utilizó las tablas con todas las dimensiones y aspectos considerados para darle las diferentes valoraciones obtenidas, tanto a docentes como a directivos.

Los Supuestos se constituyeron en:

- El actual desempeño profesional docente en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene las características de deficiente, en función de los estándares de calidad.
- El actual desempeño profesional directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene las características de deficiente, en función de los estándares de calidad.

5. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Para dar a conocer los resultados obtenidos de la investigación de campo en el Colegio Fiscal Mixto “Carlos Julio Arosemena Tola”, me sustente en las tablas de cada una de las dimensiones que conforman los instrumentos aplicados a los diferentes actores de la población investigada. Así mismo contienen las correspondientes valoraciones por ítems con su respectiva valoración total. Así mismo, se muestra un gráfico que resume las dimensiones, pero con puntuaciones estandarizadas, esto con la finalidad de identificar las diferencias que existen entre las dimensiones de cada uno de los instrumentos utilizados. Los datos estandarizados tienen como valor mínimo cero, y como valor máximo diez, y se consideró pertinente su uso dado que permiten realizar contrastes bajo un mismo esquema de puntuaciones.

5.1. RESULTADOS

5.1.1. Desempeño docente

➤ Autoevaluación de docentes

Tabla 1. Sociabilidad pedagógica

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (0.72 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOC.	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto	0	0	0	0,231	4,635	48	4,866	0,101
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0	0	0	1,232	3,296	48	4,528	0,094
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0,077	4,841	48	4,918	0,102
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0	0,026	0,051	0	4,738	48	4,815	0,100
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes	0	0,052	0,051	0	4,635	48	4,738	0,099
TOTAL	---	---	---	---	---	---	33,753	0,703

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 2. Habilidades pedagógicas y didácticas

2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (4.23 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOC.	VALOR TOTAL	VALOR 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	0,052	0	0,924	3,502	48	4,478	0,093
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0	2,772	1,236	48	4,008	0,084
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.	0	0	0,204	3,08	0,824	48	4,108	0,086
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0	0	0,204	1,232	2,884	48	4,32	0,090
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0	0	0	0,154	4,738	48	4,892	0,102
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0	0	0,051	0,154	4,635	48	4,84	0,101
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	0,026	0,153	0,231	4,223	48	4,633	0,097
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes	0	0	0	0,077	4,841	48	4,918	0,102
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0	0	0,051	3,388	0,309	48	3,748	0,078
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0	0	0	2,002	2,266	48	4,268	0,089
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0	0	0	1,617	2,781	48	4,398	0,092
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0	0	0	0,539	4,223	48	4,762	0,099
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0	0	0,051	3,08	0,721	48	3,852	0,080
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	0,462	4,326	48	4,788	0,100
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.	0	0	0	0,077	4,841	48	4,918	0,102
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0	0	0,051	3,619	0	48	3,67	0,076
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0,026	0,051	2,233	1,751	48	4,061	0,085
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0,104	0,051	0,847	3,296	48	4,298	0,090
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0	0,026	0,051	0,616	3,914	48	4,607	0,096
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0	0	0,102	1,617	2,575	48	4,294	0,089
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0	0,052	0,102	2,002	1,854	48	4,01	0,084

2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0	0	0,102	0,308	4,326	48	4,736	0,099
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:								
2.24.1. Analizar	0	0	0	0,154	4,738	48	4,892	0,102
2.24.2. Sintetizar	0	0	0	0,077	4,841	48	4,918	0,102
2.24.3. Reflexionar.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
2.24.4. Observar.	0	0	0	0,231	4,635	48	4,866	0,101
2.24.5. Descubrir.	0	0	0	0,308	4,532	48	4,84	0,101
2.24.6. Exponer en grupo.	0	0	0	0,154	4,738	48	4,892	0,102
2.24.7. Argumentar.	0	0	0	0,077	4,841	48	4,918	0,102
2.24.8. Conceptualizar.	0	0	0	0,308	4,532	48	4,84	0,101
2.24.9. Redactar con claridad.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
2.24.10. Escribir correctamente.	0	0	0	0,077	4,841	48	4,918	0,102
2.24.11. Leer comprensivamente.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
2.24.12. Escuchar.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
2.24.13. Respetar.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
2.24.14. Consensuar.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
2.24.15. Socializar.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
2.24.16. Concluir.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
2.24.17. Generalizar.	0	0	0	3,542	0,206	48	3,748	0,078
2.24.18. Preservar.	0	0	0	3,696	0	48	3,696	0,077
TOTAL	---	---	---	---	---	---	187,631	3,909

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 3. Desarrollo emocional

3. DESARROLLO EMOCIONAL (1.13 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOC.	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
3.1. Disfruto al dictar mis clases.	0	0	0	3,542	0,206	48	3,748	0,078
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0	0	0,102	3,157	0,515	48	3,774	0,079
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0	0	0,051	0,616	4,017	48	4,684	0,098
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0	0	0,459	2,233	1,03	48	3,722	0,078
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0	0,052	0,816	1,54	0	48	2,408	0,050
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario	0	0	0	0,154	4,738	48	4,892	0,102
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0	0,078	0,765	1,54	1,03	48	3,413	0,071
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	0	0,26	1,071	0,77	0	48	2,101	0,044
3.10. Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103

3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
TOTAL	---	---	---	---	---	---	43,574	0,908

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 4. Atención a estudiantes con necesidades especiales

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES (1.03 PTOS.)	VALORACIÓN					TOTAL DOC.	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0,102	3,542	0	48	3,644	0,076
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.	0	0,156	2,04	0,154	0	48	2,35	0,049
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0	0	0	2,926	1,03	48	3,956	0,082
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0	0,182	0,408	2,002	0,721	48	3,313	0,069
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0	0,26	0,918	1,309	0	48	2,487	0,052
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.	0	0,416	0,51	1,54	0,206	48	2,672	0,056
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0	0,338	0,306	1,386	1,03	48	3,06	0,064
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	0	0,154	4,738	48	4,892	0,102
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos	0	0,26	0,612	1,54	0,412	48	2,824	0,059
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre el avance académico y personal del estudiante	0	0,078	0	2,002	1,854	48	3,934	0,082
TOTAL	---	---	---	---	---	---	33,132	0,690

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 5. Aplicación de normas y reglamentos

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.03 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOC.	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0	0,026	0,051	2,772	1,03	48	3,879	0,081
5.2. Respeto y cumplo las normas académicas e institucionales.	0	0	0,102	3,465	0,103	48	3,67	0,076

5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0,026	0	0,231	4,532	48	4,789	0,100
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0,052	0,306	2,926	0,206	48	3,49	0,073
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0	0	0	0,154	4,738	48	4,892	0,102
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.	0	0	0	0,77	3,914	48	4,684	0,098
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	0	0,546	0	0,847	1,648	48	3,041	0,063
TOTAL	---	---	---	---	---	---	43,277	0,902

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 6. Relaciones con la comunidad

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOC.	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	0	0	0	2,156	2,06	48	4,216	0,088
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0	0,204	2,156	1,648	48	4,008	0,084
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0	0	0,51	2,926	0	48	3,436	0,072
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0	0	0	3,542	0,206	48	3,748	0,078
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0	3,234	0,618	48	3,852	0,080
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.	0	0	0,255	3,08	0,309	48	3,644	0,076
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0	0	4,944	48	4,944	0,103
6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0	0	0	0,231	4,635	48	4,866	0,101
TOTAL	---	---	---	---	---	---	37,658	0,785

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 7. Clima de trabajo

7. CLIMA DE TRABAJO (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOC.	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0	0,026	0	3,157	0,618	48	3,801	0,079
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0	0	0,102	3,157	0,515	48	3,774	0,079
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0	0,026	0,102	3,08	0,515	48	3,723	0,078
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0	0	0,051	2,002	2,163	48	4,216	0,088
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0	0,539	4,223	48	4,762	0,099
7.6. Cumpló los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0	0	0	0,77	3,914	48	4,684	0,098
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.	0	0	0,306	1,386	2,472	48	4,164	0,087
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0	0	0,102	2,002	2,06	48	4,164	0,087
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.	0	0,052	0,051	2,233	1,648	48	3,984	0,083
TOTAL	---	---	---	---	---	---	37,272	0,777

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 8. Cuadro resumen de la autoevaluación docente

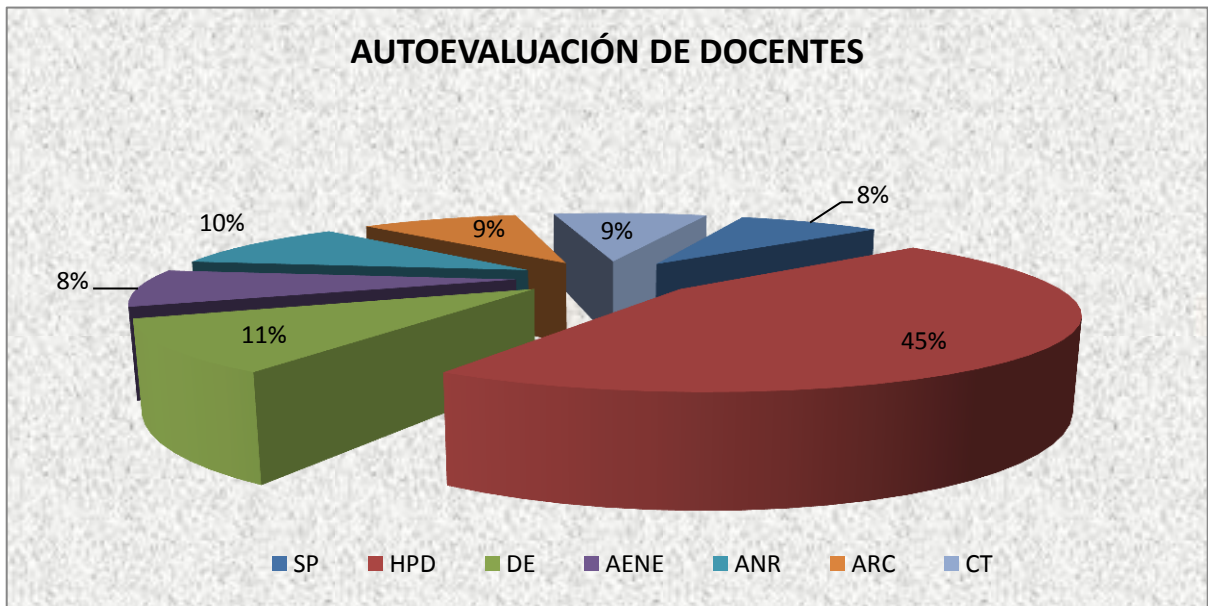
DIMENSIONES		TOTAL DOC.	V. PROM. NORMAL	V. MÁX. NORMAL
Sociabilidad Pedagógica	SP	48	0,703	0.72
Habilidades Pedagógicas y Didácticas	HPD	48	3,909	4.23
Desarrollo Emocional	DE	48	0,908	1.13
Atención a estudiantes con necesidades especiales	AENE	48	0,69	1.03
Aplicación de normas y reglamentos	ANR	48	0,902	1.03
Relaciones con la comunidad	ARC	48	0,785	0.93
Clima de trabajo	CT	48	0,777	0.93
Total			8.674	10.00

Fuente: Cuestionario de Autoevaluación Docente

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Gráfico N° 1

¿De las dimensiones de autoevaluación de los docentes



Fuente: Cuestionario de Autoevaluación Docente
Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Los resultados del instrumento de **autoevaluación docente** aplicado a 48 profesores reflejan un puntaje medio y bajo en cada una de las dimensiones del instrumento, mismos que no son satisfactorios por cuanto están por debajo de las valoraciones del promedio normal, lo que es preocupante que en la dimensión **Atención a estudiantes con necesidades especiales** el puntaje máximo obtenido está por debajo de la valoración normal establecida, por lo que rara vez el/la docente agrupa a los/las estudiantes con dificultades y los atiende en forma personal, así mismo rara vez propone tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes y rara vez propone la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad, lo que indica que el/la docente debe de buscar las mejores estrategias y mecanismos para atender de manera personalizada a aquellos estudiantes con necesidades especiales. El puntaje máximo obtenido en Habilidades Pedagógicas y Didácticas hace contraste con las dimensiones analizadas anteriormente lo que es relevante que el/los docentes tengan desarrolladas las Habilidades Pedagógicas y Didácticas en el entorno escolar para el bienestar estudiantil.

➤ **Coevaluación de los docentes por: coordinadores de área**

Tabla 9. Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (3.46 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0,768	0,289	13,475	40	14,532	0,363
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.	0	0	0,384	10,982	0,000	40	11,366	0,284
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0,384	5,491	7,315	40	13,19	0,330
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	0,576	4,624	8,085	40	13,285	0,332
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.	0	0	0	10,982	0,770	40	11,752	0,294
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0,192	10,404	1,155	40	11,751	0,294
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0	0,192	0	8,959	2,695	40	11,846	0,296
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.	0	0	0	10,404	1,540	40	11,944	0,299
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	2,304	5,202	3,850	40	11,356	0,284
TOTAL	---	---	---	---	---	---	111,022	2,776

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 10. Cumplimiento de normas y reglamentos

2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.92 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR 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	0,192	6,069	6,930	40	13,191	0,330
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	10,982	0,770	40	11,752	0,294
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0	0	0,576	8,959	2,310	40	11,845	0,296
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0	0	0	11,56	0,000	40	11,56	0,289
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia,	0	0	2,112	7,225	1,540	40	10,877	0,272
TOTAL	---	---	---	---	---	---	59,225	1,481

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 11. Disposición al cambio en educación

3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN (1.54 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.	0	0	0	2,89	11,55	40	14,44	0,361
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	0	0	0	10,404	1,54	40	11,944	0,299
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.	0	0	0,96	9,248	1,155	40	11,363	0,284
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.	0	0	0,384	0	14,63	40	15,014	0,375
TOTAL	---	---	---	---	---	---	52,761	1,319

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 12. Desarrollo emocional

4. DESARROLLO EMOCIONAL (3.08 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0	0	0	11,56	0	40	11,56	0,289
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0	0	0,192	6,647	6,16	40	12,999	0,325
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0	0	0	11,56	0	40	11,56	0,289
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	0	0,096	0	5,491	7,7	40	13,287	0,332
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0	0	3,456	4,335	2,695	40	10,486	0,262
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0	0	0	10,982	0,77	40	11,752	0,294
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0	0	0	0	15,4	40	15,4	0,385
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0	15,4	40	15,4	0,385
TOTAL	---	---	---	---	---	---	102,444	2,561

Fuente: Encuesta a docentes

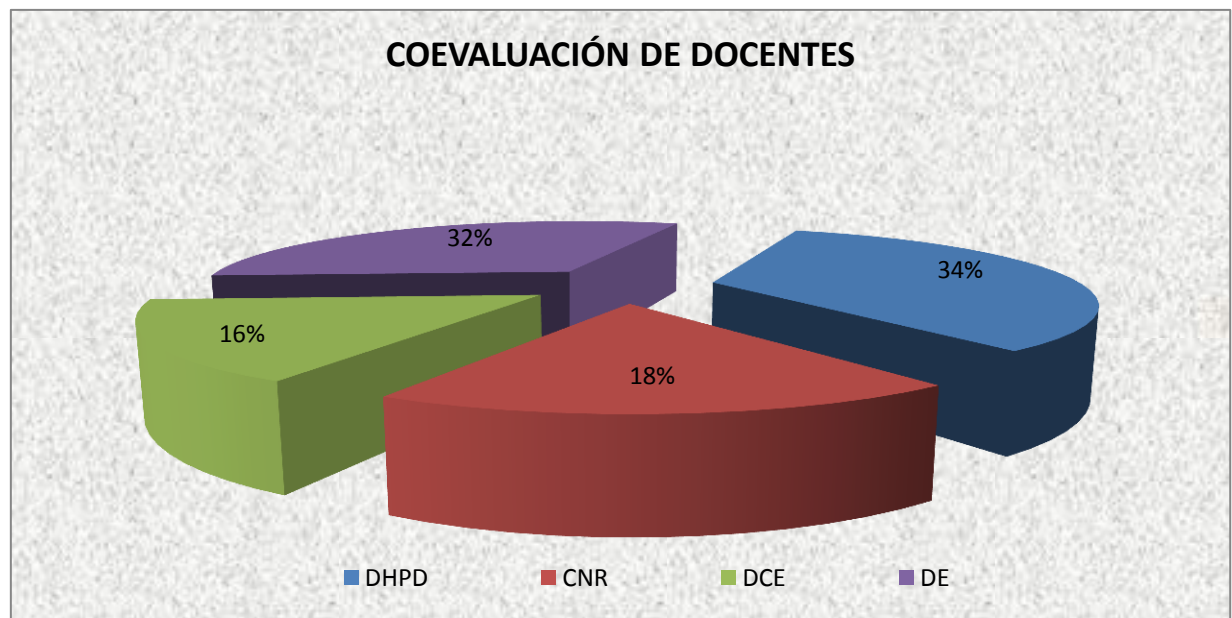
Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 13. Cuadro resumen de coordinadores general y de área

DIMENSIÓN		TOTAL DOC.	V. PROM. NORMAL	V. MÁX. NORMAL
Desarrollo de Habilidades Pedagógicas y Didácticas	DHPD	40	2.776	3.46
Cumplimiento de Normas y Reglamentos	CNR	40	1.481	1.92
Disposición al Cambio en Educación	DCE	40	1.319	1.54
Desarrollo Emocional	DE	40	2.561	3.08
Total			8.137	10.00

Fuente: Cuestionario evaluación de coordinadores general y de área

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Gráfico N° 2.**De las dimensiones de coevaluación docente**

Fuente: Cuestionario evaluación de coordinadores general y de área

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Los resultados del instrumento de coevaluación docente, aplicado por los coordinadores de las áreas de estudio a los 40 docentes evaluados y que estuvieron presentes, reflejan puntajes por debajo de lo normal en todas las dimensiones aplicadas, aproximándose con mínimas valoraciones a los puntajes normales en el instrumento, por lo demostrado en la dimensión **DESARROLLO EMOCIONAL**, los docentes en un 32% respondieron que algunas veces, que significa no siempre se sienten gratificados en la relación afectiva con los estudiantes, desequilibrando esta armonía que es vital para lograr un alto grado de confianza en la enseñanza del área de estudio a los estudiantes por lo que los/las docentes deben preocuparse por mejorar en este aspecto que prácticamente

neutraliza el buen desempeño docente y ello repercute negativamente en los alumnos/as; así mismo cabe resaltar lo positivo que es el **DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS**, en donde obtuvieron un porcentaje de 34% , quienes respondieron en su mayoría la valoración de 4 y 5 en casi todos los aspectos de la dimensión dando muestra de que según los coordinadores de áreas sus coordinados si cumplen con , planificar en coordinación con los compañeros, utilizan bibliografía actualizada, adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes, aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo en los alumnos y elabora recursos didácticos novedosos; lo que favorece a la comunidad educativa de la institución.

➤ **Evaluación de los docentes por parte del Rector**

➤ **Tabla 14. Sociabilidad pedagógica**

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2,35 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR 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	0,074	0,888	9,061	0,000	48	10,023	0,209
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0	0	0	8,84	2,360	48	11,2	0,233
1.3. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0	0,442	13,570	48	14,012	0,292
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0	0	0,444	9,945	0,000	48	10,389	0,216
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0	0	0	10,166	0,590	48	10,756	0,224
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	10,608	0,000	48	10,608	0,221
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	9,282	1,770	48	11,052	0,230
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0	0	0	10,166	0,590	48	10,756	0,224
TOTAL	---	---	---	---	---	---	88,796	1,850

Fuente: Encuesta a rector,

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 15. Atención a los estudiantes con necesidades individuales

2. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (2.06 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
2.1. Propicia el respecto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0	14,160	48	14,16	0,295
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.	0	0	0	0	14,160	48	14,16	0,295
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0	0	0	0	14,160	48	14,16	0,295
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0	0	14,160	48	14,16	0,295
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	0,888	9,061	0,295	48	10,244	0,213
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	9,945	0,885	48	10,83	0,226
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0	0	3,848	2,431	3,245	48	9,524	0,198
TOTAL	---	---	---	---	---	---	87,238	1,817

Fuente: Encuesta a rector

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 16. Habilidades pedagógicas y didácticas

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (2.94 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	2,22	6,188	1,475	48	9,883	0,206
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	10,166	0,590	48	10,756	0,224
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0	9,061	2,065	48	11,126	0,232
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	10,608	0,000	48	10,608	0,221
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0	0,222	2,664	3,536	3,245	48	9,667	0,201
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0	0,074	0,888	9,061	0,000	48	10,023	0,209
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0	0	0	10,608	0,000	48	10,608	0,221
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0	9,503	1,475	48	10,978	0,229
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	3,108	5,746	0,295	48	9,149	0,191

3.10. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria.	0	0	0	8,619	2,655	48	11,274	0,235
TOTAL	---	---	---	---	---	---	104,072	2,168

Fuente: Encuesta a rector

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 17. Aplicación de normas y reglamentos

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.47 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR 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	9,061	2,065	48	11,126	0,232
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0,888	0	6,188	2,360	48	9,436	0,197
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0	0	0	10,387	0,295	48	10,682	0,223
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0	0	0	10,608	0,000	48	10,608	0,221
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0	0	1,184	8,619	0,295	48	10,098	0,210
TOTAL	---	---	---	---	---	---	51,950	1,082

Fuente: Encuesta rector

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 18. Relación con la comunidad

5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (1.18 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR 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	10,608	0,00	48	10,608	0,221
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes	0	0,888	2,22	4,42	0,00	48	7,528	0,157
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0,444	7,956	5,605	48	14,005	0,292
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0	9,061	2,065	48	11,126	0,232
TOTAL	--	---	---	---	---	---	43,267	0,901

Fuente: Encuesta a rector

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

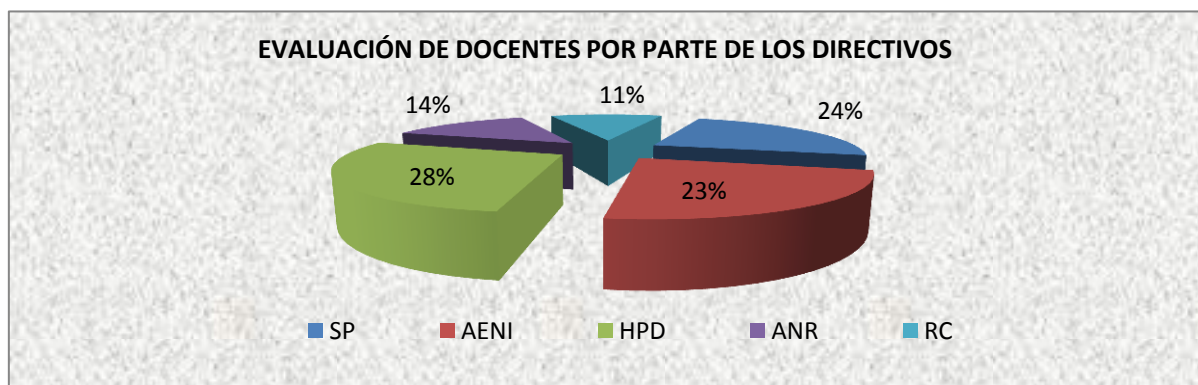
Tabla 19. Cuadro resumen evaluación del docente por parte del rector, vicerrector y consejo ejecutivo

DIMENSIONES		TOTAL DOC.	V. PROM. NORMAL	V. MÁX. NORMAL
Sociabilidad Pedagógica	SP	48	1.85	2.35
Atención a los Estudiantes con Necesidades Individuales	AENI	48	1.817	2.06
Habilidades Pedagógicas y Didácticas	HPD	48	2.168	2.94
Aplicación de Normas y Reglamentos	ANR	48	1.082	1.47
Relaciones con la Comunidad	RC	48	0.901	1.18
Total			7.818	10.00

Fuente: Cuestionario de evaluación del docente por parte del rector, vicerrector.

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Gráfico N° 3.
De las dimensiones de evaluación de docentes por parte de los directivos



Fuente: Cuestionario de evaluación de docentes por parte de los directivos

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

La evaluación realizada a los 48 docentes por parte del Rector de la institución muestra resultados aceptables dado que la puntuación en cada una de las dimensiones del instrumento muestra resultados casi normales en relación a las valoraciones consideradas, aunque todas las dimensiones mantienen relación en puntuaciones no se observa una marcada diferencia entre las mismas, sin embargo es necesario que se corrija en la dimensión **SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA** que obtuvo una valoración de 1.85 por debajo de lo normal que es de 2.35, en los aspectos de que los docentes que han respondido que algunas veces toman en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes, también en que propician el debate y el respeto por las opiniones diferentes; se refleja un mediano índice de desconocimiento en la aplicación de estos aspectos por lo que es necesario que cada docente involucrado se concientice y colabore en hacer un cambio de actitud.

En la dimensión de **APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS**, el directivo respondió que una minoría de docentes rara vez dedican el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas y en la dimensión **RELACIÓN CON LA COMUNIDAD**, en el aspecto de participación en actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad un grupo mínimo de docentes respondió que rara vez lo realiza, por lo que la autoridad lo ha detectado y tratado de realizar conjuntamente planes de mejora frente a este pequeño grupo que opaca la calidad total de la institución.

➤ **Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes de básico y bachillerato.**

Tabla 20. Habilidades pedagógicas y didácticas

1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (10.97 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.	0	7,04	18,36	102,29	113,67	446	241,352	0,541
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.	0	15,14	26,48	33,92	136,96	446	212,495	0,476
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.	0	2,992	35,65	23,85	138,38	446	200,871	0,450
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.	0	20,42	46,24	95,93	12,708	446	175,297	0,393
1.5. Ejemplifica los temas tratados.	0	23,94	38,48	23,32	110,84	446	196,575	0,441
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.	0	7,04	21,53	14,31	154,61	446	197,497	0,443
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	1,056	40,95	21,73	117,9	446	181,636	0,407
1.8. Desarrolla en los estudiantes las siguientes habilidades:								
1.8.1. Analizar.	0	3,696	26,48	153,17	9,884	446	193,225	0,433
1.8.2. Sintetizar.	0	6,512	3,177	197,16	0	446	206,849	0,464
1.8.3. Reflexionar.	0	11,09	56,48	99,64	12,002	446	179,21	0,402
1.8.4. Observar.	0	3,344	6,001	195,57	28,946	446	233,861	0,524
1.8.5. Descubrir.	0	4,224	0	177,02	47,302	446	228,546	0,512
1.8.6. Redactar con claridad.	0	7,216	54,01	22,26	103,08	446	186,561	0,418
1.8.7. Escribir correctamente.	0	20,42	2,118	119,78	20,474	446	162,788	0,365
1.8.8. Leer comprensivamente.	0	7,216	2,824	92,22	110,14	446	212,396	0,476
TOTAL	---	---	---	---	---	---	3009,159	6,747

Fuente: Encuesta a estudiantes de básico.

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 21. Habilidades de sociabilidad pedagógica

2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (4.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	0	12,14	21,53	152,11	5,648	446	191,435	0,429
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.	0	1,936	22,59	177,55	4,236	446	206,314	0,463
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.	0	2,112	5,295	11,66	269,69	446	288,759	0,647
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.	0	0	12	192,92	33,888	446	238,81	0,535
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	0	7,04	14,47	169,6	12,002	446	203,115	0,455
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	1,412	89,57	192,74	446	283,72	0,636
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1412,153	3,166

Fuente: Encuesta a estudiantes de básico.

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 22. Atención a los estudiantes con necesidades individuales

3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (4.80 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR 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	17,25	51,54	13,78	9,178	446	91,744	0,206
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	0	17,07	60,01	9,01	21,18	446	107,272	0,241
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	0	5,808	31,42	67,84	34,594	446	139,659	0,313
3.4. Envía tareas extras a la casa.	0	2,816	51,19	104,41	20,474	446	178,885	0,401
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	0	19,36	22,24	12,72	61,422	446	115,741	0,260
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.	0	4,928	44,13	64,13	57,186	446	170,369	0,382
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.	0	2,64	31,77	108,65	44,478	446	187,538	0,420
TOTAL	---	---	---	---	---	---	991,208	2,222

Fuente: Encuesta a estudiantes de básico.

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 23. Relaciones con los estudiantes

4. RELACIONES CON LOS ESTUDIANTES (4.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	0	0	26,12	112,89	119,314	446	258,326	0,579
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	0	0	60,72	52,47	122,844	446	236,03	0,529
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	1,232	10,24	96,99	160,262	446	268,721	0,603
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	6,864	19,77	135,15	67,776	446	229,558	0,515
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirlos en forma verbal o física	0	4,928	26,12	99,11	103,782	446	233,942	0,525
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	0	5,28	14,47	36,04	220,272	446	276,065	0,619
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1502,642	3,369

Fuente: Encuesta a estudiantes de básico.

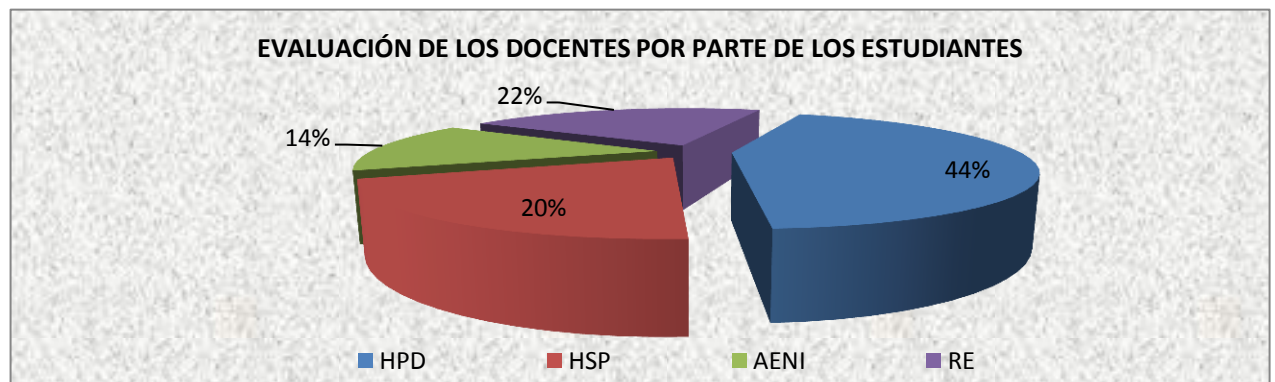
Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago.

Tabla 24. Cuadro resumen de la evaluación docente por parte de los estudiantes.

DIMENSIÓN		TOTAL BACH	V. PROM. NORMAL	V. MÁX. NORMAL
Habilidades Pedagógicas y Didácticas	HPD	446	6,747	10,97
Habilidades de Sociabilidad Pedagógica	HSP	446	3,166	4,12
Atención a los Estudiantes con Necesidades Individuales	AENI	446	2,222	4,8
Relaciones con los Estudiantes	RE	446	3,369	4,11
Total			15,504	24

Fuente: Cuestionario de la evaluación docente por parte de los estudiantes de básico y bachillerato

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Gráfico N° 4.
De las dimensiones de evaluación de docentes por parte de los estudiantes

Fuente: Cuestionario de evaluación de los docentes por parte de los estudiantes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Los resultados obtenidos de la evaluación docente por parte de los estudiantes de educación básica y bachillerato muestran resultados dentro de los parámetros normales en cada una de las dimensiones con respecto a las puntuaciones máximas, a excepción la dimensión **ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES** ya que dicho valor está entre la puntuación media y baja, lo que refleja que los profesores rara vez se preocupan por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes, también contestaron en su mayoría que rara vez agrupan a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial y en el aspecto Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado también hubo un marcado índice de algunas veces, lo que quiere decir que en un contexto general se puede observar que la dimensión de atención a estudiantes con necesidades individuales es la menor puntuada, lo que implica que los docentes deben trabajar en promover la integración espontánea de los estudiantes al ritmo de trabajo de cada una de las clases, como también se un buen observador para detectar las falencias de sus alumnos, sean estas físicas o de aprendizaje, entonces deben prestar mayor preocupación por las necesidades de cada uno de sus estudiantes.

En **HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS**, los estudiantes también expresaron sus sentimientos en relación a que rara vez da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo, ejemplifica los temas tratados, rara vez desarrolla en los estudiantes habilidades en especial la de escribir correctamente; en definitiva esta dimensión presenta debilidades altamente preocupantes, por lo que como docentes deberá de concientizarse frente a esta problemática que está siendo a la vez amenaza para los estándares educativos a nivel institucional.

➤ **Evaluación docente por parte de los padres de familia y/o representantes.**

Tabla 25. Relación con la comunidad

1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (2.53 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	0	4,22	12,63	30,336	92,73	265	139,916	0,528

1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0	0	16,84	37,92	116,33	265	171,094	0,646
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	0	0	16	32,232	101,16	265	149,39	0,564
TOTAL	---	---	---	---	---	---	460,400	1,737

Fuente: Encuesta a los padres de familia y/o representantes
Elaboración Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 26. NORMAS Y REGLAMENTOS

2. NORMAS Y REGLAMENTOS (3.37 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.	0	0	0	0	223,4	265	223,395	0,843
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0	0	0	0,632	222,55	265	223,184	0,842
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0	0	0	0	223,4	265	223,395	0,843
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.	0	0	1,263	0	220,87	265	222,129	0,838
TOTAL	---	---	---	---	---	---	892,103	3,366

Fuente: Encuesta a los padres de familia y/o representantes
Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 27. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (5.05 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.	0	0	0,842	5,056	213,28	265	219,177	0,827
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0	0	0	0,632	222,55	265	223,184	0,842
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	0	0	0	223,4	265	223,395	0,843
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.	0	0	0	5,056	216,65	265	221,707	0,837
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.	0	0	7,999	18,96	166,07	265	193,03	0,728
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	8,841	25,912	171,13	265	205,882	0,777
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1286,375	4,854

Fuente: Encuesta a los padres de familia y/o representantes
Elaboración Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 28. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (5.05 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	0	1,266	11,79	35,392	139,1	265	187,541	0,708
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.	0	0	0	140,94	30,348	265	171,284	0,646
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	0	2,532	13,47	117,55	22,761	265	156,317	0,590
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0	0	0	0	220,02	265	220,023	0,830
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0	1,055	0	6,32	210,75	265	218,125	0,823
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).	0	0	0	0	223,4	265	223,395	0,843
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1176,685	4,440

Fuente: Encuesta a los padres de familia y/o representantes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 29. Cuadro resumen de la evaluación docente por parte de los padres de familia y/o representantes

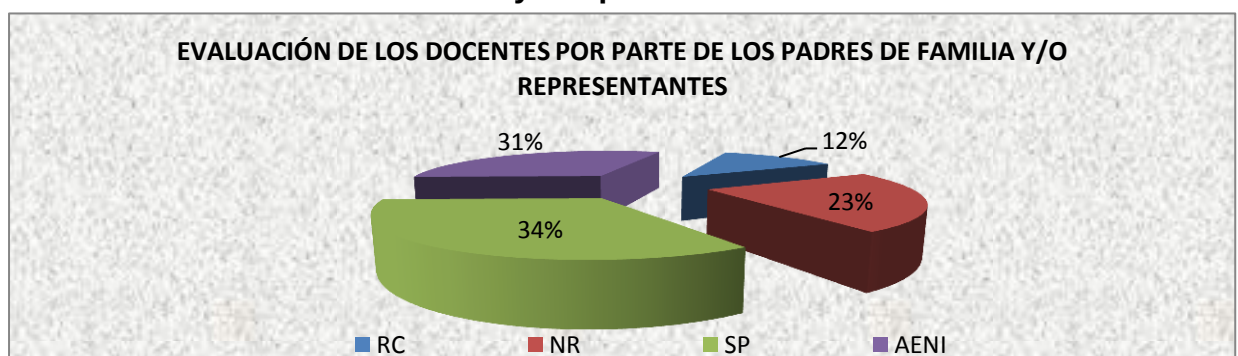
DIMENSIÓN		TOTAL PADRES	V. PROM. NORMAL	V. MÁX. NORMAL
Relación con la Comunidad	RC	265	1.737	2.53
Normas y Reglamentos	NR	265	3.366	3.37
Sociabilidad Pedagógicas	SP	265	4.854	5.05
Atención a los Estudiantes con Necesidades Individuales	AENI	265	4.44	5.05
Total			14.397	16.00

Fuente: Cuestionario de evaluación docente por parte de los padres de familia y/o representantes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Gráfico N° 5.

De las dimensiones de evaluación de docentes por parte de los padres de familia y/o representantes



Fuente: Cuestionario de Autoevaluación Docente

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Los resultados obtenidos de la evaluación docente por parte de los padres de familia y/o representantes han sido satisfactorios en todas las dimensiones, de acuerdo a las valoraciones de los resultados que se evidenciaron en la evaluación, lo que indica que los padres o representantes en su mayoría reconocen y valoran el trabajo de los docentes en función de la relación con la comunidad que el puntaje alcanzado fue de 1.737 considerado como una puntuación moderada ya que la normal es de 2.53 y un porcentaje de 12%; en normas y reglamentos respondieron con un puntaje de normales 3.366 por lo tanto está dentro de los niveles propuestos de 3.37 y un porcentaje de 23%, así mismo, En sociabilidad pedagógica los padres y/o representantes como resultado contestaron con un puntaje de 4.854 y como esta próximo al normal que es de 5.05, entonces su porcentaje es de 34% que es muy alentador para los docentes; y en atención a estudiantes con necesidades individuales también contestaron favorablemente en un 4.44 llegando a la puntuación normal que es de 5.05 y en porcentaje un 34%; En este apartado, las puntuaciones de la mayoría de las dimensiones se acercan a la puntuación máxima, lo que indica que los docentes, de acuerdo a los criterios de los padres de familia y/o si están cumpliendo a cabalidad, lo que contrasta con lo expresado por los estudiantes tanto del básico como del bachillerato sobre todo en la dimensión de atención a estudiantes con necesidades individuales. Por lo que habría que hacer una revalorización en estos aspectos a los evaluados.

➤ **Observación de una clase del docente por parte del maestrante**

Tabla 30.

A. ACTIVIDADES INICIALES (7.50 PTOS)

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		VALOR	
El docente:		Sí	No
1.	Presenta el plan de clase al observador.	48	0
2.	Inicia su clase puntualmente.	48	0
3.	Revisa las tareas enviadas a la casa.	26	22
4.	Da a conocer los objetivos de la clase a los estudiantes.	34	14
5.	Presenta el tema de clase a los estudiantes.	40	8
6.	Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	38	10
Total respuestas		234	54
Puntaje total.		292,50	0,00
Puntaje promedio.		0,61	0,00

Fuente: Encuesta por parte del maestrante

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 31.

B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (16.25 PTOS)

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
El docente:	Sí	No
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	48	0
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones.	45	3
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).	41	7
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.	36	12
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	40	8
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	38	10
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	44	4
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	46	2
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	41	7
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	47	1
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	46	2
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	28	20
13. Envía tareas	45	3
Total respuestas	545	79
Puntaje total.	681	0
Puntaje promedio.	14,19	0,00

Fuente: Encuesta por parte del maestrante

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 32.

C. AMBIENTE EN EL AULA (6.25 PTOS)

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
El docente:	Sí	No
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	43	5
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.	47	1
3. Valora la participación de los estudiantes.	48	0
4. Mantiene la disciplina en el aula.	45	3
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	46	2
Total respuestas	229	11
Puntaje total.	286,3	13,8
Puntaje promedio.	5,96	0,00

Fuente: Encuesta por parte del maestrante

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

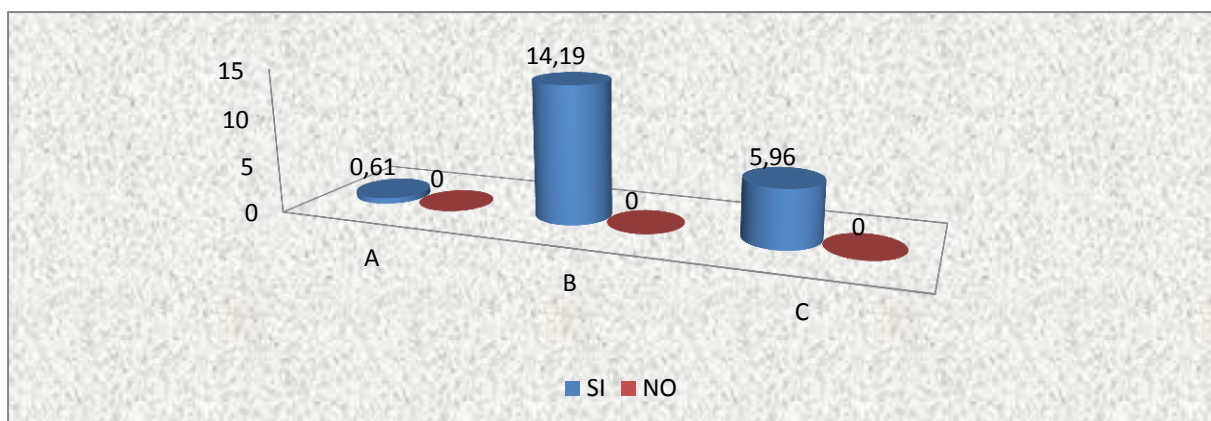
Tabla 33. Cuadro resumen de la observación de la clase por parte del maestrante

DIMENSIONES		TOTAL DOCENTE	V. PROM. NORMAL	V. MÁX. NORMAL
Actividades Iniciales	AI	48	0.61	7.50
Proceso de Enseñanza Aprendizaje	PE	48	14.19	16.25
Ambiente en el Aula	AA	48	5.96	6.25
TOTAL			20.76	30.00

Fuente: Encuesta por parte del maestrante

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Gráfico N° 6.
De las dimensiones de la observación de una clase del docente por parte del maestrante



Fuente: De la observación de clases a los docentes por parte del maestrante

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

De las cuarentaiocho (48) clases observadas a los/las docentes de educación básica y bachillerato se obtuvo moderados resultados dado que dos de las tres puntuaciones logradas en las dimensiones son cercanas a las valoraciones máximas respectivas y según el criterio de evaluación el docente en actividades iniciales obtuvo un puntaje de 0.61 lo que refleja que está bajo en relación al puntaje normal que es de 5,46. Lo que indica que en el aspecto que se evidencia mayor diferencia es que 22 docentes de los 48 no revisan las tareas enviadas a la casa. También que 14 docentes no dan a conocer los objetivos de la clase a los estudiantes, lo que refleja que ellos no siguen un proceso didáctico en el desarrollo de los temas de clase y necesitan una urgente preparación en esta fase, también en el proceso de enseñanza – aprendizaje 20 docentes no utilizan recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase, haciendo la clase una rutina.

➤ **Autoevaluación del Rector y vicerrector**

5.1.2 Desempeño directivo

➤ **Tabla 34. Competencias gerenciales**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.65 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
1.1. Asisto puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.2. Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,058	0	0,175	0	2	0,233	0,117
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.6. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233

1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.26. Lidero el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	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	0,466	2	0,466	0,233
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0,16	0	0,233	2	0,349	0,175
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	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	0,466	2	0,466	0,233
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	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	0,466	2	0,466	0,233
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233

1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	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	0,466	2	0,466	0,233
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.51. Realizo arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	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	0,466	2	0,466	0,233
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	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	0,466	2	0,466	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	0,466	2	0,466	0,233
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	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	0,466	2	0,466	0,233
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	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	0,466	2	0,466	0,233
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
TOTAL	---	---	---	---	---	---	28,660	14,330

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 35. Competencias pedagógicas.

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.26 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR 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	0,000	0,466	2	0,466	0,233
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0,000	0,466	2	0,466	0,233
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0	0,000	0,466	2	0,466	0,233
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0,000	0,466	2	0,466	0,233
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
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	0,000	0,466	2	0,466	0,233
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0,000	0,466	2	0,466	0,233
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0,000	0,466	2	0,466	0,233
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,000	0,466	2	0,466	0,233
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0,000	0,466	2	0,466	0,233
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,000	0,466	2	0,466	0,233
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,000	0,466	2	0,466	0,233
TOTAL	---	---	---	---	---	---	6,350	3,175

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 36. Competencias de liderazgo en la comunidad

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.09 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233

3.3. Mantengo buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,175	0,233	2	0,408	0,204
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0,466	2	0,466	0,233
TOTAL	---	---	---	---	---	---	3,962	1,981

Fuente: Encuesta a directivo

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 37. Cuadro resumen de autoevaluación de los directivos

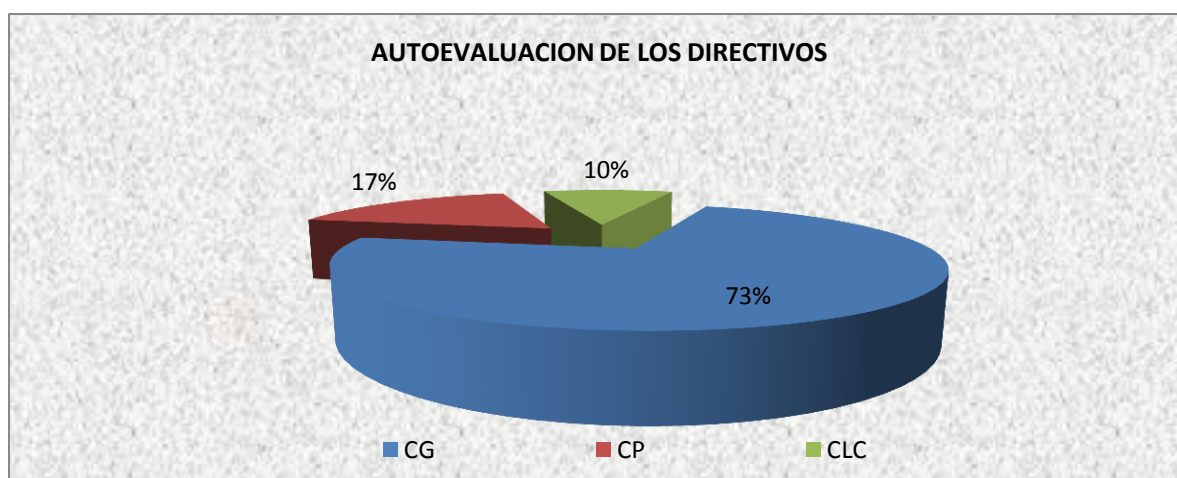
DIMENSIONES		TOTAL EVAL.	V. PROM. NORMAL	V. MÁX. NORMAL
Competencias Gerenciales	CG	2	14.33	14.65
Competencias Pedagógicas	CP	2	3.408	3.26
Competencias de Liderazgo en la Comunidad	CLC	2	1.981	2.09
TOTAL			19.719	20.00

Fuente: Cuestionario de autoevaluación de directivos

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Gráfico N° 7.

De las dimensiones de la autoevaluación de los directivos



Fuente: Cuestionario de autoevaluación de los directivos

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

La autoevaluación de los directivos de la institución investigada muestra resultados satisfactorios en cada una de las dimensiones del instrumento ya que los mismos tienen gran aproximación a las valoraciones máximas de cada una de las dimensiones. Y en competencias gerenciales obtuvieron una puntuación máxima de 14.33, llegando al porcentaje de 73% ya que en ambos directivos respondieron con los valores de 4 y 5 que significa respectivamente frecuentemente y siempre, Por consiguiente, de estos resultados se puede inferir que tanto Rector, Vicerrector, realizan sus actividades gerenciales a cabalidad y en competencias pedagógicas con puntualidad, organizan/planifican/tutelan continuamente al personal pedagógicas respondieron frecuentemente y siempre con una puntuación de 3.408 considerando que esta excelente en la mencionada dimensión con una puntuación de muy buena. Así mismo en las competencias de liderazgo en la comunidad respondieron frecuentemente y siempre con una puntuación de 1.981 estimando que se enmarca en los parámetros normales a criterio de los dos directivos evaluados.

➤ **Evaluación de los directivos por los miembros del consejo directivo o técnico**

Tabla 38. Competencias gerenciales

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0,177	0,944	5	1,121	0,224
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,177	0,944	5	1,121	0,224
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0,118	0,531	0,236	5	0,885	0,177
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0,885	0	5	0,885	0,177
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0,118	0,531	0,236	5	0,885	0,177
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0,118	0,354	0,472	5	0,944	0,189
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,118	0,531	0,236	5	0,885	0,177
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0,118	0,354	0,472	5	0,944	0,189

1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0,118	0,354	0,472	5	0,944	0,189
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0,236	0,177	0,472	5	0,885	0,177
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0,118	0,354	0,472	5	0,944	0,189
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0,177	0,944	5	1,121	0,224
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0,177	0,944	5	1,121	0,224
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
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	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.28. Supervisa la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo Directivo o Técnico, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201

1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0,885	0	5	0,885	0,177
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0,885	0	5	0,885	0,177
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0,885	0	5	0,885	0,177
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0	0,118	0,354	0,472	5	0,944	0,189
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0,118	0,531	0,236	5	0,885	0,177
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0,059	0	0,354	0,472	5	0,885	0,177
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	2,95	0	0	0	5	2,95	0,590
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0,118	0,118	0,354	0	5	0,59	0,118
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0,118	0	0,531	0	5	0,649	0,130
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0	0	0,118	0,708	0	5	0,826	0,165
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
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	0,708	0,236	5	0,944	0,189
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189

1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
1.61. Elabora con el Consejo Directivo o Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
TOTAL	---	---	---	---	---	---	61,950	12,390

Fuente: Encuesta a los miembros del consejo directivo o técnico

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 39. Competencias pedagógicas

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR 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	0,531	0,472	5	1,003	0,201
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,708	0,236	5	0,944	0,189
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
TOTAL	---	---	---	---	---	---	14,219	2,844

Fuente: Encuesta a los miembros del consejo directivo o técnico

Elaboración Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 40. Competencias de liderazgo en la comunidad

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,531	0,472	5	1,003	0,201
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,177	0,944	5	1,121	0,224
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,177	0,944	5	1,121	0,224
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,177	0,944	5	1,121	0,224
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0,177	0,944	5	1,121	0,224
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0,177	0,944	5	1,121	0,224
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0,354	0,708	5	1,062	0,212
TOTAL	---	---	---	---	---	---	9,794	1,959

Fuente: Encuesta a los miembros del consejo directivo o técnico

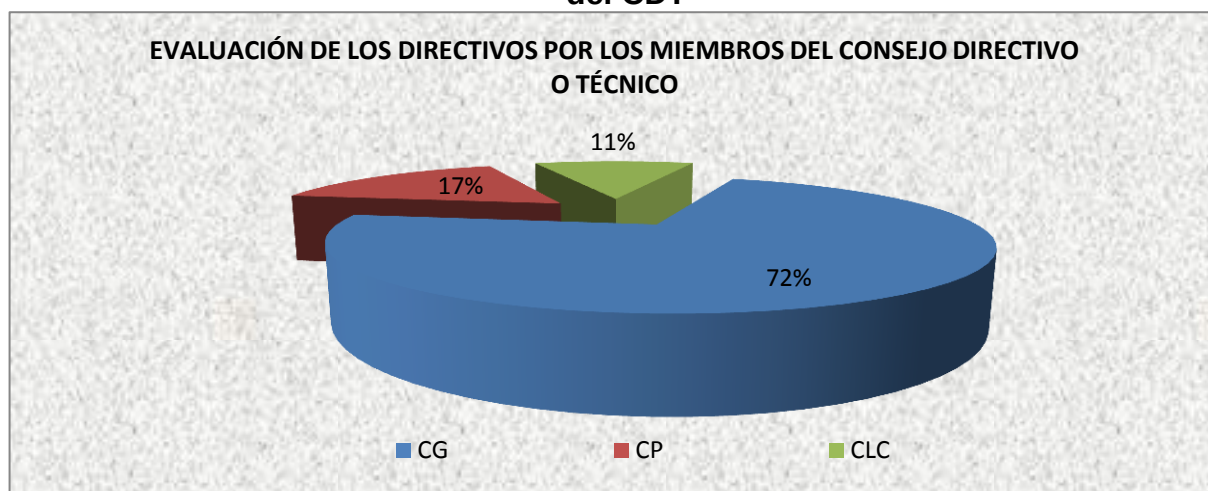
Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 41. Cuadro resumen de la evaluación del rector y vicerrector por parte del consejo ejecutivo.

DIMENSIONES		TOTAL EVAL.	V. PROM. NORMAL	V. MÁX. NORMAL
Competencias Gerenciales	CG	2	12,39	14,59
Competencias Pedagógicas	CP	2	2,844	3,29
Competencias de Liderazgo en la Comunidad	CLC	2	1,959	2,12
TOTAL			17,193	20.00

Fuente: Cuestionario de evaluación del rector y vicerrector por parte del consejo ejecutivo.

Elaboración: El (la) autor (a)

Gráfico N° 8.**De las dimensiones de la autoevaluación de los directivos por los miembros del CDT**

Fuente: Cuestionario de evaluación de los directivos por los miembros del consejo directivo
 Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

En los resultados de la evaluación del rector y vicerrector por parte del consejo directivo, se puede evidenciar que en las dimensiones valoradas, se han obtenido puntuaciones dentro de los parámetros normales ya que por ejemplo en competencias gerenciales dio como resultado 12.39 cuando lo normal es 14.59 con un porcentaje de 72%, lo que significa que los miembros del consejo directivo han dado valores máximos de 4 y 5 en la mayoría de los aspectos investigados; a excepción de los aspectos de que si aplican las normas legales presupuestarias y financieras, por lo consiguiente realizan arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes, con las mismas valoraciones expresaron que aplican procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, en base a la normativa legal y rara vez controlan adecuadamente el movimiento financiero de la institución; en la dimensión de competencias gerenciales; es así que para el presente caso el consejo directivo indica que tanto el rector como el vicerrector son netamente eficientes en las demás dimensiones, es decir cuando realizan sus actividades con puntualidad, organizan/panifican/tutelan continuamente al personal (administrativo, docente, de servicios, estudiantes, padres de familia) y las actividades (tanto administrativas como educativas) que se generan en la institución, delegan funciones específicas a cada uno de los actores, propician el trabajo en equipo y comunitario, promueven la inclusión de todos y cada uno de los actores, propician y promueven el cumplimiento del reglamento interno, promueven la investigación e innovación pedagógica, organizan la elaboración del Proyecto Educativo Institucional

con el consejo ejecutivo y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes, organizan/verifican/supervisan los planes anuales y planificación didáctica, asesoran en metodologías de enseñanza, promueven la comunicación con la comunidad educativa, apoyan y promueven el desarrollo de actividades en beneficio del desarrollo de la comunidad, relacionan las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad, promueven el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.

Es por ello, que al realizar el comparativo de cada una de las dimensiones no se puede observar mayor diferencia entre cada una de ellas; en competencias pedagógicas los calificaron con 2.844 y la valoración normal es de 3.29 es decir un porcentaje de 17%, y en competencias de liderazgo en la comunidad los valoraron con 1.959 y lo normal dado es de 2.12 correspondiendo al 11% que respondió con dicha valoración; dado que prácticamente todas alcanzaron sus puntuaciones máximas, lo que hace inferir que desde el punto de vista del consejo directivo tanto el rector como el vicerrector ponen vital empeño en los factores antes mencionados, como entre otras actividades y parámetros que conforman cada una de las dimensiones del instrumento.

➤ Evaluación de los directivos por los miembros del consejo estudiantil

Tabla 42. Competencias gerenciales

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10.00 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0,357	1,608	0,715	5	2,68	0,536
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0,357	1,608	0,715	5	2,68	0,536
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	2,68	0,000	5	2,68	0,536
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0,179	0,357	1,608	0,000	5	2,144	0,429
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0,714	1,608	0,000	5	2,322	0,464
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0,714	1,608	0,000	5	2,322	0,464
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0,357	2,144	0,000	5	2,501	0,500
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	2,68	0,000	5	2,68	0,536
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	2,144	0,715	5	2,859	0,572

1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	2,144	0,715	5	2,859	0,572
1.11. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	2,144	0,715	5	2,859	0,572
1.12. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	2,144	0,715	5	2,859	0,572
1.13. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	2,144	0,715	5	2,859	0,572
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	2,144	0,715	5	2,859	0,572
TOTAL	---	---	---	---	---	---	37,163	7,433

Fuente: Encuesta a miembros del consejo estudiantil

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 43. Competencias pedagógicas

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.57 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0,358	0,714	0,536	0,00	5	1,608	0,322
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0,358	0,714	0,536	0,00	5	1,608	0,322
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0,179	1,071	0,536	0,00	5	1,786	0,357
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0,179	1,071	0,536	0,00	5	1,786	0,357
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	1,428	0,536	0,00	5	1,964	0,393
TOTAL	---	---	---	---	---	---	8,752	1,750

Fuente: Encuesta a miembros del consejo estudiantil

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 44. Competencias de liderazgo en la comunidad

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6.43 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	1,785	0	0,000	5	1,785	0,357
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	1,428	0,536	0,000	5	1,964	0,393
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0,357	2,144	0,000	5	2,501	0,500
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	2,68	0,000	5	2,68	0,536
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	2,68	0,000	5	2,68	0,536

3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	2,68	0,000	5	2,68	0,536
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,357	2,144	0,000	5	2,501	0,500
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0,714	1,608	0,000	5	2,322	0,464
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	2,68	0,000	5	2,68	0,536
TOTAL	---	---	---	---	---	---	21,793	4,359

Fuente: Encuesta a miembros del consejo estudiantil

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 45. Cuadro resumen de la evaluación de los directivos por parte del Consejo estudiantil

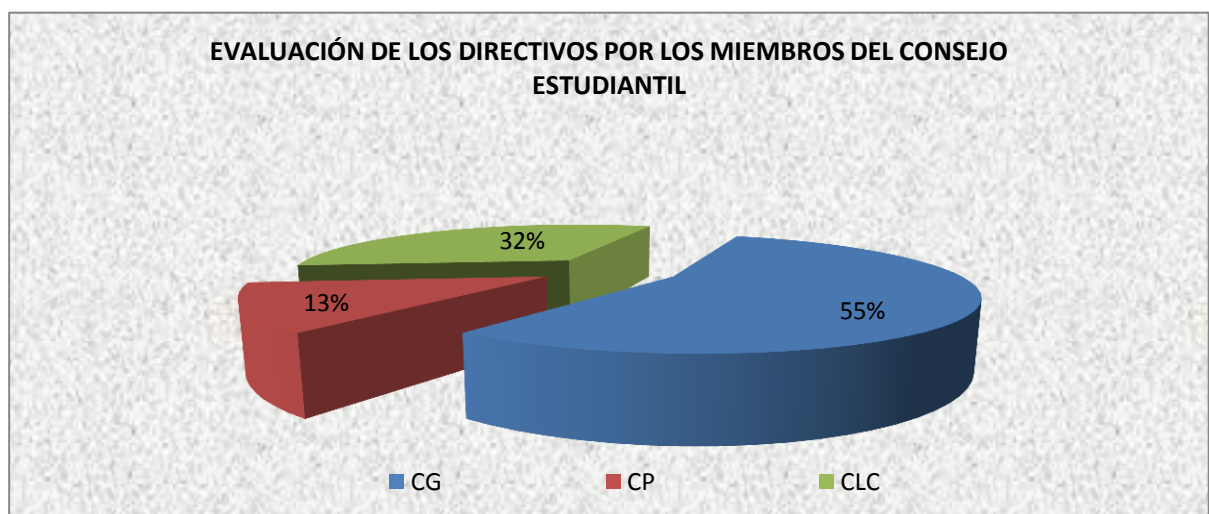
DIMENSIONES		TOTAL EVAL.	V. PROM. NORMAL	V. MÁX. NORMAL
Competencias Gerenciales	CG	5	7,433	10,00
Competencias Pedagógicas	CP	5	1,75	3,57
Competencias de Liderazgo en la Comunidad	CLC	5	4,359	6,43
TOTAL			13,542	20

Fuente: Cuestionario de la evaluación de los directivos por parte del Consejo estudiantil

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Gráfico N° 9.

De las dimensiones de la evaluación de los directivos por los miembros del consejo estudiantil



Fuente: Cuestionario de evaluación de los directivos por los miembros del consejo estudiantil

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

En cuanto a la evaluación de directivos que realiza el consejo estudiantil no se aprecian buenos resultados como los evidenciados en la autoevaluación de directivos como tampoco en la realizada por el consejo ejecutivo tanto al rector como al vicerrector, evidencia que los estudiantes del consejo estudiantil en la dimensión de competencias gerenciales valoraron tanto al rector como al vicerrector con una puntuación de 7.433 cuando lo normal es de 10.00 que corresponde al 55% de los investigados, por lo que ellos coinciden en que algunas veces y frecuentemente desde la perspectiva del consejo estudiantil los directivos si: trabajan con puntualidad y exigen puntualidad a los demás, controlan las jornadas escolares realizando continuo seguimiento al personal docente y administrativo, mantienen una participación activa con el comité central de padres de familia a, garantizan la integración a la institución a estudiantes con capacidades especiales. No obstante, los directivos no proveen una rendición de cuentas de su gestión a la comunidad educativa, tampoco relacionan las acciones del plantel con el desarrollo comunitario, ni mucho menos promueven el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.

Con respecto a la dimensión de competencias pedagógicas puntuaron 1.75 cuando lo normal establecido es de 3.16, lo que indica que a criterio del 13%, el rector y vicerrector rara vez y frecuentemente observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre, supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos/as, orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución; y en la dimensión de competencias de liderazgo en la comunidad los valoraron con un puntaje de 4.359 y lo normal establecido es de 6.43, con un porcentaje de 32% investigado, lo que se verifica que algunas veces y frecuentemente mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa, apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores de la educación, promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.

Es así que el rector y vicerrector deben de reforzar sus competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo con la comunidad, cada uno en diferentes aspectos.

Tabla 46. Evaluación del rector, vicerrector y consejo ejecutivo por el comité central de padres de familia.

2. COMPETENCIAS GERENCIALES (12.10 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	1,568	1,054	6	2,622	0,437
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	1,568	1,054	6	2,622	0,437
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	1,568	1,054	6	2,622	0,437
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0,263	1,176	1,054	6	2,493	0,416
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0,526	0,784	1,054	6	2,364	0,394
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0,263	1,568	0,527	6	2,358	0,393
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0,263	1,568	0,527	6	2,358	0,393
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
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	1,96	0,527	6	2,487	0,415
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
1.17. Coordina con el Presidente de Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
1.19. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
1.20. Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415

1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0,263	1,568	0,527	6	2,358	0,393
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0,263	1,568	0,527	6	2,358	0,393
TOTAL	---	---	---	---	---	---	56,973	9,496

Fuente: Encuesta al comité central de padres de familia.

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 47. Competencias pedagógicas

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.16 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0,263	1,568	0,527	6	2,358	0,393
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
2.6. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
TOTAL	---	---	---	---	---	---	14,793	2,466

Fuente: Encuesta al comité central de padres de familia

Elaboración: El (la) autor (a)

Tabla 48. Competencias de liderazgo en la comunidad

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4.74 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415

3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	1,96	0,527	6	2,487	0,415
TOTAL	---	---	---	---	---	---	24,870	4,145

Fuente: Encuesta al comité central de padres de familia

Elaboración Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 49. Cuadro resumen de la evaluación de los directivos por parte del comité central de padres de familia.

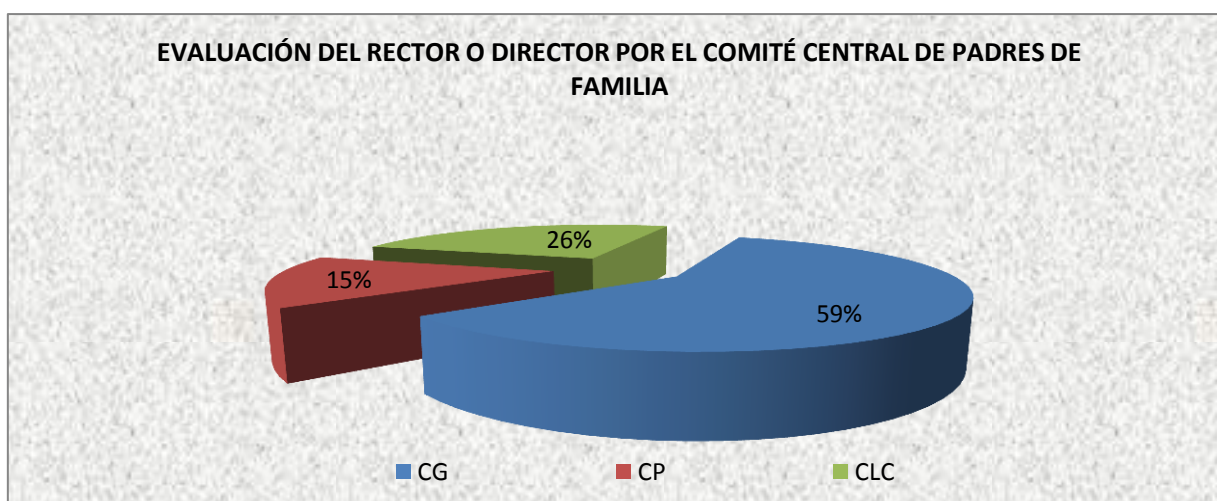
DIMENSIONES		TOTAL EVAL.	V. PROM. NORMAL	V. MÁX. NORMAL
Competencias Gerenciales	CG	5	9,496	10.10
Competencias Pedagógicas	CP	5	2,466	3.16
Competencias de Liderazgo en la Comunidad	CLC	5	4,145	4.74
TOTAL			16,107	20.00

Fuente: Cuestionario de la evaluación de los directivos por parte del comité central de padres de familia.

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Gráfico N° 10.

De las dimensiones de la evaluación del rector por el comité central de padres de familia



Fuente: Cuestionario de evaluación del rector por el comité central de padres de familia

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

En oposición a las respuestas obtenidas en la evaluación realizada por parte del consejo estudiantil, en la evaluación de los directivos de la institución por parte del comité central de padres de familia se puede observar mejores resultados. Para el presente caso, los puntajes obtenidos son superiores, es decir que la valoración asignada por parte de los padres y representantes fue de 9.496 y lo normal es de

10.10 lo que significa que el 59%, ha respondido con la valoración de frecuentemente y siempre en competencias gerenciales así mismo en la dimensión competencias pedagógicas han valorado a los directivos con 2.466 y lo normal es de 3.16, es decir que un 15% manifiesta que los directivos frecuentemente y siempre realizan acciones para elevar los porcentajes de la promoción de los estudiantes, realiza acciones para evitar la deserción, garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución, garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales, realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa, reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, de la misma manera en la dimensión de liderazgo comunitario los padres y representantes han otorgado el puntaje de 4.145 y lo normal es de 4.74 lo que significa que frecuentemente y siempre lideran con entusiasmo todos los aspectos de la dimensión tratada, esto es un 26%, por lo que el criterio de los padres es muy diferente al consejo estudiantil.

➤ **Evaluación de los directivos por parte del supervisor escolar**

Tabla 50. Competencias gerenciales

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.45 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	0,167	1	0,167	0,167
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0,167	1	0,167	0,167
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,167	1	0,167	0,167
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0,167	1	0,167	0,167
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0,167	1	0,167	0,167
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0,167	1	0,167	0,167
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	0,167	1	0,167	0,167
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	0,167	1	0,167	0,167
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.28. Supervisa con el Consejo Directivo o Técnico, la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0,167	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	0,167	0	1	0,167	0,167
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.45. Promueve la innovación pedagógica	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0,056	0	0	0	1	0,056	0,056
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución, con el apoyo del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0,112	0	0	1	0,112	0,112
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	0,167	1	0,167	0,167
TOTAL	---	---	---	---	---	---	10,139	10,139

Fuente: Encuesta al supervisor escolar

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 51. Competencias pedagógicas

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR 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	0,167	0	1	0,167	0,167
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.3. Organiza con el Consejo directivo o Técnico la planificación didáctica.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0	0,056	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	0,167	0	1	0,167	0,167
2.6. Solicita a los docentes, que los objetivos de aprendizaje se den a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
TOTAL	---	---	---	---	---	---	2,227	2,227

Fuente: Encuesta al supervisor escolar

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 52. Competencias de liderazgo en la comunidad

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.44 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.11. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1,837	1,837

Fuente: Encuesta al supervisor escolar

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Tabla 53. Cuadro resumen de la evaluación de los directivos por parte del supervisor escolar.

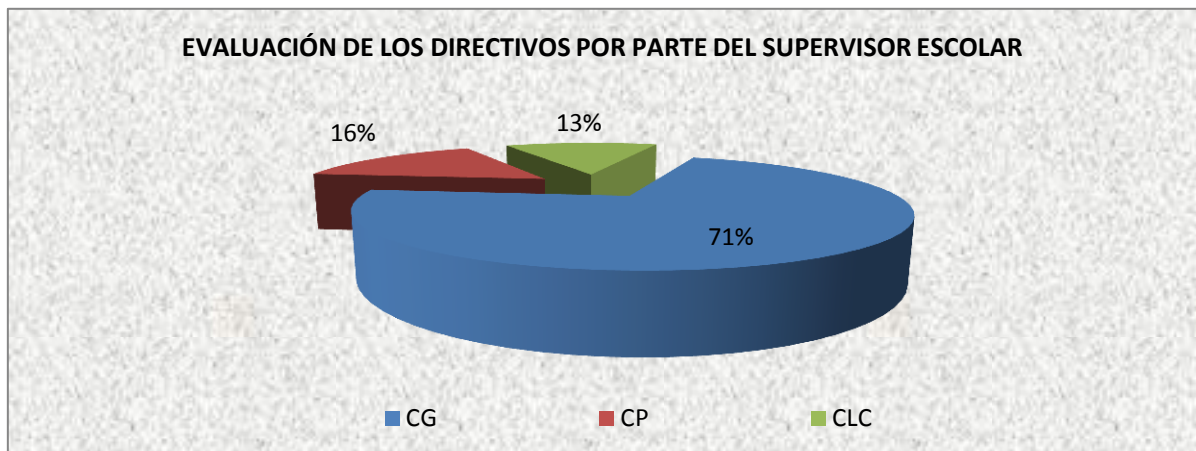
DIMENSIONES		TOTAL EVAL.	V. PROM. NORMAL	V. MÁX. NORMAL
Competencias Gerenciales	CG	5	10,139	14.45
Competencias Pedagógicas	CP	5	2,227	3,11
Competencias de Liderazgo en la Comunidad	CLC	5	1,837	2.44
TOTAL			14,203	20.00

Fuente: Cuestionario de evaluación de los directivos por parte del supervisor escolar.

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Gráfico N° 11.

De las dimensiones de la evaluación de los directivos por parte del supervisor



Fuente: Cuestionario de la evaluación de los directivos por parte del supervisor

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Los resultados de la evaluación de los directivos realizada por el supervisor escolar son buenos dado que están muy próximos a la valoración máxima planteada para cada una de las dimensiones, lo cual indica que desde la perspectiva del supervisor escolar, frecuentemente los directivos de la institución: realizan sus actividades con puntualidad, rinden cuentas de su gestión a la comunidad educativa, organizan/panifican/tutelan continuamente al personal (administrativo, docente, de servicios, estudiantes, padres de familia) y las actividades (tanto administrativas como la competencias gerenciales educativas) que se generan en la institución, propician el trabajo en equipo y comunitario, incentivan y coordinan el mejoramiento profesional de la institución, delegan funciones específicas a cada uno de los actores, propician y promueven el cumplimiento del reglamento interno, promueven la investigación e innovación pedagógica, organizan la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el consejo ejecutivo y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes, organizan / verifican /

supervisan los planes anuales y planificación didáctica, asesoran en metodologías de enseñanza, promueven la comunicación con la comunidad educativa, apoyan y promueven el desarrollo de actividades en beneficio del desarrollo de la comunidad, relacionan las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad, promueven el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas. Por lo que les dio una puntuación de 10.139 y lo normal es de 14.45, lo que significa que lo ubica en el puntaje de un mínimo de lo normal, por lo que figura un 71%, favorable al rector, con respecto a la dimensión competencia pedagógica y de liderazgo no hay mayor diferencia en sus puntuaciones a favor del directivo.

➤ **Desempeño institucional**

Calificación del Desempeño Profesional Docente

Una vez calificado el desempeño profesional docente se intenta identificar la calidad de los estándares de desempeño docente, los mismos que son representaciones de lo que debe desarrollar un buen docente, es decir de sus prácticas pedagógicas que relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes.

En este sentido, luego de haber valorado y hacer referencia a cada uno de los instrumentos, se ha procedido a realizar una sumatoria de los puntajes de cada uno de los instrumentos que deben dar como puntaje máximo 100 puntos. Con lo que se puede llegar a calificar el desempeño profesional docente, en cuatro niveles:

- **Excelente** (76 y 100 puntos) Calif. A
- **Bueno** (51 y 75 puntos) Calif. B
- **Mejorable** (26 y 50 puntos) Calif. C
- **Deficiente** (0 – 25 puntos). Calif. D

Tabla 54. Valoración del desempeño profesional docente

CALIFICACIÓN OBTENIDOS/ POR INSTRUMENTO:	PUNTOS	CATEG	EQUIV.
Autoevaluación de los docentes	8.674		
Coevaluación de los docentes	5.576		
Evaluación de los docentes por parte de rector.	7.818		
Evaluación de los docentes por los estudiantes	15,504		
Evaluación de los docentes por parte de padres de familia	14,397		
CALIFICACIÓN EN BASE A LOS INSTRUMENTOS APLICADOS	51,969		
CALIFICACIÓN DE LAS CLASES IMPARTIDAS POR LOS DOCENTES	20,766		
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS DOCENTES	72,735	B	BUENO

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

En consideración a los parámetros asignados a cada categoría luego de la investigación ejecutada en el Colegio Nacional “Carlos Julio Arosemena Tola” del Cantón Tosagua durante el periodo lectivo 2012-2013, se verificó que el desempeño profesional docente se encuentra en **Categoría B**, lo que indica que de acuerdo a las valoraciones del instrumento de coevaluación, los coordinadores de áreas han dado a conocer con un puntaje de 5.576/10 puntos que sus dirigidos tienen deficiencias en desarrollar habilidades pedagógicas y didácticas al momento de impartir la clase, así mismo se puede detectar que en la evaluación que realizaron los estudiantes, ellos han dado un puntaje de 16.069/24 puntos que sus maestros fallan mucho en atender a los estudiantes con necesidades individuales, también que tienen dificultades para expresar el desarrollo de las habilidades pedagógicas y didácticas en el momento de dar los temas de clases,

Tabla 55. Valoraciones del desempeño profesional directivo

CALIFICACIÓN OBTENIDOS/ POR INSTRUMENTO:	PUNTOS	CAT	EQUIV.
Autoevaluación de los Directivos (Rector, Vicerrector)	19,719		
Evaluación de los Directivos por el Consejo Directivo	17,193		
Evaluación de los Directivos por el Consejo Estudiantil	13,542		
Evaluación de los Directivos por el Comité Central de Padres de Familia	16,107		
Evaluación de los Directivos por parte del Supervisor Escolar	14,203		
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS DIRECTIVOS	80,531	A	EXCELENTE

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

Calificación del Desempeño Profesional Directivo

Con la calificación del desempeño profesional directivo se pretende identificar la calidad de los estándares de desempeño directivo, mismos que son modelos de lo que debe hacer un directivo de calidad (director, rector, vicerrector, inspector general, subinspector y director de área): es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que debe establecer y comunicar objetivos de aprendizaje, estándares y expectativas junto con la comunidad educativa (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008)

En este sentido, al igual que en el desempeño docente luego de haber valorado en detalle cada uno de los instrumentos utilizados para detectar el nivel de desempeño directivo, se ha procedido a realizar una sumatoria de los puntajes de cada uno de

ellos que deben dar como puntaje máximo de 100 puntos. Con lo que se puede llegar a calificar el desempeño profesional directivo, en cuatro niveles, ellos son:

- **Excelente** (76 y 100 puntos) Calif. A
- **Bueno** (51 y 75 puntos) Calif. B
- **Mejorable** (26 y 50 puntos) Calif. C
- **Deficiente** (0 – 25 puntos). Calif. D

Por lo consiguiente, para la institución investigada se puede observar un **excelente desempeño directivo** habiendo obtenido un puntaje de 80.764/100, lográndose ubicar la parte directiva en una categoría de excelente, lo que implica que los directivos de la institución (rector y vicerrector) promueven/asesoran/tutelan: las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión de la institución educativa, y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

➤ **Calificación del desempeño profesional de la institución educativa**

Finalmente, se procede a realizar un promedio del desempeño docente y directivo, lo que permite determinar el desempeño profesional de la institución investigada, en cuatro niveles:

- **Excelente** (76 y 100 puntos) Calif. A
- **Bueno** (51 y 75 puntos) Calif. B
- **Mejorable** (26 y 50 puntos) Calif. C
- **Deficiente** (0 y 25 puntos). Calif. D

Por tanto, la institución en cuanto al desempeño profesional docente y directivo obtiene una calificación de 76.633 puntos categorizándola como **CATEGORÍA A**, pero aun así se planteará una propuesta de mejoramiento tanto docente como directiva ya que existen estándares del desempeño que tienen debilidades en las practicas docentes y por ende directiva.

Tabla 56. Valoraciones del desempeño profesional de la institución

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE	CALIF.	
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES	72,735 /100	B	BUENO
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS	80,531 /100	A	EXCEL
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INVESTIGADA	76,633 /100	A	EXCEL

Fuente: Encuesta a docentes y directivos

Elaboración: Shirley Beatriz Solórzano Intriago

5.2. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La OCDE (1995) define la **educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta"**.

A mi criterio, la educación es la mejor herramienta con la que se puede defender la humanidad frente a los cambios de la ciencia, tecnología, comunicación y es que el ser humano nunca deja de aprender porque el conocimiento que se adquiere en los diversos campos de la ciencia es inmenso y en él siempre estamos inmersos y como dijo el sabio Julio César **"Mientras me quede algo por hacer, no habré hecho nada."**.

En educación ocurre lo mismo, y frente a **"Quede algo por hacer"** el Ministerio de Educación creó las modalidades de estudio que son: Formal, informal y no formal: cada una abre las puertas al conocimiento, una organizada: estructurada, e intencional desde la perspectiva del alumno/a regida por leyes y principios, la siguiente no tiene objetivos didácticos, ni es organizada, se da en todas las etapas de la vida y la tercera aunque no es ofrecida por ningún centro educativo, tiene un carácter estructurado y organizada de alguna forma, pero vale aclarar que no es obligatoria, pero sí opcional, flexible y complementaria.

En este sentido no se debe dejar de lado que el verdadero **objetivo fundamental de la educación** debe ser posibilitar el desarrollo y la realización del hombre de manera integrada y en sus múltiples dimensiones, gestando la posibilidad de apropiarse de un legado cultural para enriquecerlo a través del desarrollo de las capacidades propias e inherentes a las diversidades personales.

A pesar de estas llamadas "oportunidades" de educación en nuestro país aún se está luchando por mejorar y dar facilidades para lograr un desarrollo cultural y

educacional en la calidad de todo lo que tenga que ver con **“los estándares”** que deben alcanzar en todos los campos de la educación, esto incluye al docente, directivo, alumno e institución; por lo que el Gobierno Nacional viene realizando a través del Ministerio de Educación un proceso de evaluación con la finalidad de desarrollar un diagnóstico del desempeño profesional de los docentes y directivos de las instituciones básicas y bachillerato del Ecuador y en la actualidad se ha valorado al 50% de docentes y directivos del Magisterio Ecuatoriano.

La **LOEI (2011) en el artículo 67 literal a**, menciona que dentro de las funciones del sistema nacional de evaluación educativa está “diseñar y aplicar pruebas y otros instrumentos de evaluación para determinar la calidad del desempeño de estudiantes, docentes y directivos del sistema escolar, de acuerdo con un plan estratégico”; consecuencia de los resultados anteriores son los llamados insistentes de parte del Ministerio de Educación para que directivos y docentes se inscriban en los cursos de SíProfe que busca mejorar y potencializar la educación del país. Desde 2008, el SíProfe organiza, en convenio con universidades y desde 2011 también con institutos pedagógicos, cursos de formación continua sobre temas que las pruebas SER han señalado como debilidad.

Es importante destacar que la educación a nivel nacional atraviesa una grave crisis reflejada en la falta de calidad tanto docente como directivos en diversas áreas y competencias, esto a causa de múltiple factores, los mismos que repercuten directamente en los/as estudiantes, fruto de ello son los resultados de la presente investigación en la cual se detecta que los **DOCENTES rara vez atienden a los estudiantes con necesidades especiales**, lo que implica que los mismos no desarrollen su máxima capacidad por falta de estímulos y estrategias, aunque los docentes tengan desarrolladas las habilidades pedagógicas y didácticas en el entorno escolar, rara vez proponen tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes sin considerar el grado de dificultad, así mismo no existe el suficiente apoyo en las tareas que realizan los chicos/as de parte de padres de familia lo que dificulta con mayor grado el aprendizaje.

Muchos de los cambios e innovaciones que se han producido en los distintos sistemas educativos proceden de la reflexión, ideas y modelos de aplicación nacidos en el ámbito de la educación especial. La educación para niños con necesidades educativas especiales exige una mayor conciencia de las diferencias individuales y una mayor utilización de todas sus posibilidades.

La educación ha de ser personalizada, acorde con los ritmos de cada alumno y basada en la cooperación entre los distintos profesionales interesados. Asimismo requiere un contacto regular con los padres. Estas son las condiciones idóneas para lograr una educación de calidad para todos los alumnos. (Marchesi 1995).

Falta estímulo por parte de los superiores. Este resultado hace que se deteriore la calidad tanto del docente como del alumno/a y por ende del directivo y consecuentemente institucional.

En lo concerniente a la coevaluación, los coordinadores de área dieron a conocer como relevante que sus compañeros manifiestan que algunas veces se sienten gratificados con la relación afectiva con los/las estudiantes, esto es en la dimensión de desarrollo emocional, este aspecto es realmente importante remediar ya que opaca la armonía que debe de existir entre las buenas relaciones de docente/alumno su consecuencia impide que el proceso de enseñanza-aprendizaje bajo los parámetros de planificación que si se los realiza a cabalidad en la institución se cumplan; por ello en la educación emocional debe dejarse sentir las buenas relaciones interpersonales, “en el clima de aula” y en el trabajo académico.

Desde esta perspectiva amplia, la educación emocional es una forma de prevención de actos violentos, estados depresivos, consumo de drogas, etc. No debemos olvidar que los estudios realizados sobre la violencia escolar ponen de manifiesto que los jóvenes transgresores presentan carencias en habilidades emocionales, como el control de los impulsos o la capacidad para ponerse en lugar del otro (Criado del Pozo y González-Pérez, 2002).

Frente a lo manifestado, a mi criterio el docente es el único que puede y debe estimular a sus alumnos/as durante todo el transcurso del desarrollo de los temas de clase, con su potencial desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas; por ejemplo dar la oportunidad de que el estudiante realice sus propias construcciones, opiniones y críticas; escuchar sus argumentos y hacerle sentir que él es el actor pero que no es el dueño de la verdad ya que todos tenemos derecho a escuchar y ser escuchados y así no se descuidará esta dimensión como es la del desarrollo emocional que sin duda alguna todos los docentes involucrados deben de concientizarse para cambiar y obtener una actitud renovadora.

Según lo expresado por la autoridad educativa los docentes en la dimensión de sociabilidad pedagógica algunas veces toman en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes, aunque es una minoría de docentes que no están cumpliendo con este aspecto, es relevante considerarlo ya que se estaría

cometiendo un agravio contra la juventud de la institución en razón de que cada estudiantes es un mundo diferente y como docentes deben de discernir sus necesidades y ritmo de aprendizaje capaz de lograr el crecimiento integral del alumno y cumplir con uno de los objetivos de la educación.

Como importante es la aplicación de normas y reglamentos, el directivo expresó que en la dimensión de aplicación de normas y reglamentos, rara vez una minoría dedica tiempo suficiente para completar las actividades asignadas, lo que está perjudicando el quehacer docente, puesto que contrasta con lo que demanda la LOEI que en el capítulo III del Régimen laboral, Art. 40, en donde expresa que los docentes deben de cumplir con 40 horas de labores, incluyen 30 horas pedagógicas y 10 educativas fuera de clase, así consta en el reglamento dela LOEI.

Y como aspecto siguiente un minúsculo grupo rara vez se relaciona con la comunidad en aspectos de participación, y rara vez les gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes, resultados que son netamente desalentadores por cuanto la comunidad educativa debe de promover acciones en para el bienestar ciudadano puesto que cuando la comunidad se integra al hecho educativo, tomando en cuenta que la comunidad es una organización en la cual se comparten intereses, valores, lazos emotivos, relaciones personales y sentido de solidaridad con lo que se ejerce una coherencia y pertenencia de grupo. Conformándose dentro de ésta, los consejos comunales que son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, que permiten a los ciudadanos y ciudadanas ejercer la gestión de políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de cada comunidad y de ahí salen alternativas que permiten mejorar la calidad de la educación.

Otra de las debilidades encontradas en la evaluación es la de los estudiantes al personal docente, los mismo que han expresado que los maestros rara vez se preocupan por ellos, cuando faltan a clases, también que rara vez realizan evaluaciones individuales al finalizar las clases, es importante mencionar mencionaron que rara vez agrupan a los estudiantes que presentan dificultades y los atienden de manera especial, todo estas expresiones son preocupantes y lamentables ya que reflejan un gran problema por resolver; faltando así a los estándares de calidad educativa. Estos resultados son verificables en el rendimiento

de los estudiantes, ocasionado falencias en ellos que si bien es cierto como mediadores deben de preocuparse por mejorarlas.

El éxito de la metodología de enseñanza y de los resultados obtenidos por el alumnado se fundamenta no tanto en la manera como se dan a conocer los nuevos conocimientos, sino en la evaluación, entendida como conjunto de actividades que posibilitan identificar errores comprender sus causas y tomar decisiones para superarlas” (Perronoud, 1993).

A mi criterio los docentes involucrados en este aspecto no están dando mayor importancia a los resultados de sus clases, por lo que sus estudiantes se sienten desmotivados y desorientados, los docentes no se preocupan por descubrir los errores en cada periodo de clase en un regular porcentaje.

Los docentes perciben la evaluación vinculada a una técnica instrumental orientada hacia el establecimiento de una calificación. A pesar de que los docentes reconocen en la Reforma Educacional una tendencia a una evaluación centrada en el proceso de aprendizaje del estudiante, sus concepciones se inclinan por una evaluación tradicional, centrada en la figura del profesor como protagonista de la evaluación, teniendo como finalidad calificar y decidir si un estudiante aprueba o desaprueba en un área de aprendizaje. La evaluación no está siendo considerada como un proceso de toma de decisiones de orden pedagógico que permite organizar esta instancia con vistas a la mejora del aprendizaje de los estudiantes, sino como una técnica para detectar logros o fracasos. (Núñez, 2002; Zepeda, 2003; Contreras, 2004)

Con respecto a los resultados de las clase observadas, pude detectar que en las actividades iniciales existieron varios errores que sin duda alguna se reflejaron al finalizar cada tema de clase, por ejemplo no se revisaron las tareas enviadas a la casa, y esto es nefasto ya que el estudiante se hace irresponsable porque no encuentra sentido a cumplir con algo que ni siquiera es considerado peor aún corregido, si bien es cierto las tareas significan refuerzo en casa, retroalimentación pero deben llevar consigo objetivos enfocados y relacionados al tema de clase impartido, pero los docentes pierden la dirección del verdadero sentido ya que no controlan ni evalúan y en ocasiones no dosifican las tareas, más bien se desvaloriza el esfuerzo de los alumnos al no revisarlas.

Otras de las fallas encontradas fue la poca creatividad para el uso de recursos didácticos, aspecto de vital importancia para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje

Las ventajas que aportan los materiales didácticos los hacen instrumentos indispensables en la formación académica: Proporcionan información y guían el

aprendizaje, es decir, aportan una base concreta para el pensamiento conceptual y contribuye en el aumento de los significados (Ogalde C. y Bardavid N., 2007).

A mi criterio si los docentes no están preocupados por cooperar en inventar los materiales didácticos apropiados para cada tema de clase, significa que no les interesa su área de estudio, ya que en esencia los alumnos graban en su memoria lo más relevante tanto en teoría como en la práctica y es que ellos son un apoyo que optimiza la concentración de los estudiantes, lográndose así un aprendizaje significativo.

En contradicción de lo que opinaron los padres de familia en la evaluación a los docentes, se refleja que ellos han coincidido con el directivo en el aspecto de que los docentes en un mínimo porcentaje rara vez y algunas veces planifican y realizan actividades conjuntamente con los padres de familia o representantes y estudiantes, así mismo es detectable que a criterio de los padres de familia los docentes en el aspecto de colaborar en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, están fallando, de igual manera en la dimensión atención a estudiantes con necesidades individuales los padres reflejaron en sus respuestas que un pequeño porcentaje rara vez y algunas veces, los docentes atienden a su hijo o representado de manera específica, también dieron a conocer que rara vez y algunas veces asignan tareas especiales a su hijo o representado y que rara vez envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento; estos resultados en comparación con los que arrojaron los de la observación de clase en las actividades iniciales son verificables en la medida de que los docentes sí dejan tareas pero confirman que sin objetivos definidos para retroalimentar los temas tratados, ya que según lo observado el docente no le da mayor importancia, falencia que es un perjuicio para cumplir con los estándares de calidad educativa anhelada por toda la familia educativa.

Robert J. Shockley (1998), en su texto **Las tareas ´para casa**, afirma que “muchas personas censuran las tareas del aula, diciendo que éstas son un trabajo de mera ocupación y que carecen de imaginación real del docente”.

A mi criterio esta definición tiene mucha lógica en el sentido de que el docente en este caso no tiene definidos sus objetivos al momento de enviar tareas ni siquiera existe una motivación de parte del docente para que los alumnos comprendan el objetivo de las mismas.

Realizada la investigación a los docentes, según los estándares del desempeño, como logro esperado en el colegio investigado se obtuvo el resultado con una calificación de bueno, que según los supuestos se constituyen en que el actual desempeño profesional docente, tiene la característica de deficiente, lo que hace concluir que se niega el supuesto ya que en este caso es bueno.

Para cumplir con la evaluación total de la institución investigada se pone de relieve los resultados obtenidos por parte de los directivos, los mismos que reflejan una puntuación de excelente en la autoevaluación, sin embargo en la **dimensión de competencia de liderazgo en la comunidad**, reflejan que frecuentemente promueven el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas, este resultado es considerado relevante ya que está por debajo de la puntuación normal, así mismo frecuentemente delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y frecuentemente mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad, lo que implica que se auto evalúan como directivos competentes, sin embargo los miembros del consejo directivo manifestaron que los directivos si tienen falencias entre ellas, un porcentaje valoró en la dimensión de competencias gerenciales que los directivos rara vez aplican las normas legales presupuestarias y financieras, por lo consiguiente realizan arquezos de caja, según lo prevén las normas correspondientes, con las mismas valoraciones expresaron que aplican procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, en base a la normativa legal y rara vez controlan adecuadamente el movimiento financiero de la institución; estas manifestaciones dan a conocer que los directivos en estos aspectos se han descuidado por cuanto no se preocupan verdaderamente por intervenir directamente en aspectos tan importantes para que la institución mejore el estándar de calidad, capaz de que tenga un funcionamiento óptimo.

En el instrumento de evaluación del directivo por parte del consejo estudiantil, ellos expresaron en la dimensión de competencias gerenciales que rara vez y algunas veces controlan el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos, así mismo que algunas veces rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa y hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo; este resultado coincide en lo que respondieron el personal docente

en su cuestionario, lo que hace determinar que los directivos no estimulan a los docentes en sus labores, es decir los dejan que ellos se controlen por si solos y están carente de asesoría constante, para saber qué están haciendo bien y que no.

De hecho los estudiantes en la competencia pedagógica manifestaron que rara vez los directivos observan el desarrollo de clase del personal docente, al menos una vez al trimestre y que rara vez supervisan el proceso de evaluación de los alumnos, garantiza la matrícula de los estudiantes así mismo rara vez garantiza la matrícula a los estudiantes con necesidades especiales, lo que repercute en la calidad del desempeño profesional del directivo en la dimensión competencias pedagógicas convirtiéndola en debilidad directiva e institucional; realmente lo expresado por los estudiantes no es tan alentador en virtud de que en las competencias de liderazgo en la comunidad también han calificado en aspectos esenciales que algunas veces los directivos mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa y apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, además de que algunas veces mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad; resultados de bajan la excelencia obtenida en la autoevaluación, por lo que los estudiantes catalogan el desempeño profesional directivo como deficiente por lo tanto baja la calidad y deben de reforzar sus competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo.

Liderazgo es un mensaje de progreso y humanidad lleno de posibilidades; de confianza, visión y destino para las personas y las organizaciones. Su estudio es una puerta abierta a la esperanza, porque su fin es encontrar respuestas que satisfagan aquellas necesidades de las personas y los grupos sociales, de autonomía y responsabilidad, creatividad y realización personal. Liderazgo "es la influencia que puede ser determinante para el desarrollo de las personas y organizaciones" (Linch, citado por Rosales, 2007, p.29).

A mi modo de palpar la realidad en el colegio investigado aunque los directivos se catalogaron como excelentes, deben de asumir sus competencias con mayor responsabilidad ya que ellos son los que mueven el timón de una gran institución llamada "CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA", para lograr una educación de calidad, así como lo establece el plan decenal en la sexta política que consiste en el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación.

Nadie como los estudiantes y docentes para expresar con sinceridad los cuestionarios entregados, y es notorio que en divergencia con lo manifestado por los padres de familia que no están directamente relacionados con los directivos, ya que

ellos han favorecido la labor de los directivos puesto que los han valorado en un puntaje máximo normal en la dimensión de competencias gerenciales, cosa que para ellos, las falencias son mínimas y por lo general si cumplen a cabalidad con sus responsabilidades, cuando la realidad para la mayoría de evaluados es diferente.

En lo concerniente a la evaluación por parte del supervisor, los directivos de la institución investigada obtuvieron un puntaje bajo en relación a los valores normales lo que manifiesta el supervisor como autoridad superior, que como directivos tienen falencia en su desempeño en las dimensiones de: Competencias gerenciales, específicamente en los aspectos de que algunas veces estimula y sanciona al personal de acuerdo a las normas legales vigentes, realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicio, previo conocimiento y autorización del consejo directivo, promueve la participación del comité central de padres de familia en las actividades del establecimiento, aplica las normas legales presupuestarias y financieras, además de que algunas veces dicta clases de 4 a 8 horas semanales; todos estos aspectos que son de vital importancia para la buena marcha institucional, el supervisor expresa que los directivos solo lo cumplen algunas veces, cosa que es una gran debilidad para el buen ejercicio de la gerencia institucional.

Finalmente, procesados, analizados e interpretados los datos, se diagnosticó el desempeño institucional del Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola” como **EXCELENTE**, según los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación y Cultura y el desempeño profesional directivo alcanzó un puntaje de 80.764, ubicándose en la categoría de excelente, por lo que las evidencias son opuestas al supuesto de la investigación ya que en este caso el resultado es de **EXCELENTE**; lógicamente que sumados los dos valores obtenidos de la investigación, la institución investigada logra ubicarse en la categoría “**A**”, sin embargo existen debilidades que es urgente discernir para promover las acciones con responsabilidad capaz de que se superen las falencias encontradas. Para lo cual se emitirá el informe correspondiente a las autoridades del plantel y se hará una propuesta de mejoramiento al centro educativo investigado.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Con los resultados de la investigación se ha dado significado a los objetivos tanto general como específicos, ya que se logró **diagnosticar el desempeño profesional docente y directivo** del colegio investigado, consiguiéndose desarrollar un diagnóstico evaluativo general a nivel de la institución, con una calificación de **EXCELENTE**, pero aun así puesto que presenta debilidades tanto en lo docente como en la parte directiva, las mismas que serán tomadas como plataforma para hacer los correctivos necesarios y lograr la calidad educativa anhelada institucionalmente.

Con respecto al **objetivo específico de investigar el marco teórico conceptual** sobre la evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador, se concluye que para el tema investigativo una vez que se afrontaron los cuatro aspectos básicos como son:

- Calidad de las instituciones educativas.
- Evaluación de la calidad de las instituciones educativas.
- Evaluación del desempeño profesional de los docentes.
- Evaluación del desempeño profesional de los directivos.

Mismos que se fueron desglosando uno a uno, valiéndome de una amplia información a través de asesoría virtuales, página de internet y de bibliografía facilitada por la “UTPL”, ellos permitieron dar significado al tema investigativo y relacionarlo con la realidad enfrentada.

Como relevante y dando cumplimiento al **objetivo específico de evaluar el desempeño profesional docente** del Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola” una vez realizada la investigación se llegó a concluir que su desempeño es **BUENO**, en razón de que presenta falencias en el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas al momento de impartir los temas de clases a los estudiantes, no consideran el grado de complejidad de las tareas enviadas a la casa, peor aún atender a los estudiantes con necesidades individuales, por lo tanto no es deficiente

pero tampoco es excelente, así que requiere de varias acciones en pro de los estudiantes.

Además, con respecto al **objetivo específico de evaluar el desempeño profesional directivo**, se determinó que de acuerdo a los estándares de calidad directiva en dimensiones esenciales, obtuvo una calificación de excelente ello significa que está en la puntuación máxima en la mayoría de aspectos considerados descriptivos para los estándares de calidad que debe tener un directivo eficiente, considerados por el MEC, aunque en esa excelencia se filtran debilidades que aunque son mínimas no dejan de ser preocupantes, ya que se corre el riesgo de opacar el buen desempeño institucional, considerando que es él quien debe visualizar una gama de necesidades para ayudar a crecer en competencias a sus dirigidos

Consecuentemente, como toda investigación debe de llevar consigo el respectivo informe, producto de la ardua tarea investigativa, la presente no es la excepción, ya que cumpliendo con **el objetivo específico de estructurar el informe de investigación como requisito para obtener la Maestría en Pedagogía**, se cumplió con las disposiciones de elaboración otorgadas por la “UTPL” en su parte externa e interna establecidas y exigidas y se concluye que los supuestos inherentes a la investigación previa a la obtención del título de Maestría en Pedagogía han dado como resultado que el desempeño profesional docente y directivo no es deficiente pero es bueno y excelente respectivamente, comprobado con la detallada investigación en el mismo lugar de los hechos.

Y para concluir con **el objetivo específico de formular una propuesta de mejoramiento del desempeño profesional docente y directivo en la institución investigada de educación básica y bachillerato**, se localizaron las principales debilidades en lo que respecta a lo académico, administrativo e institucional y se propone la siguiente propuesta de mejoramiento:

Acompañamiento pedagógico para docentes y directivos en competencias gerenciales, pedagógicas y didácticas para mejorar la calidad educativa en el colegio “Carlos Julio Arosemena Tola” del cantón Tosagua. 2013 -2014; la misma que contribuirá al desarrollo educativo y al logro de una educación de calidad.

6.2. Recomendaciones

Considerando los resultados obtenidos en la investigación, se exponen las siguientes recomendaciones:

- Socializar en reuniones de trabajo con los docentes sobre la importancia de asistir a las capacitaciones convocadas por el ministerio de educación y cultura, capaz de que cambien de actitud y asuman los estándares del desempeño profesional que deben tener para ser considerados eficientes en dimensiones como: Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas, atención a estudiantes con necesidades especiales, relaciones con la comunidad y el desarrollo de las actividades para el proceso de las clases con el objetivo de mejorar la práctica en el aula.
- Motivar a los coordinadores de áreas para que den amplias orientaciones a los docentes que están bajo su tutoría para que enfoquen los objetivos en cada tarea de retroalimentación, sea ésta antes, durante o después de un tema de clase mediado con los/las estudiantes y no se quede en la fría costumbre de que “ **las tareas son solo distractores para los chicos/as**”.
- Convocar y participar, al menos una vez al mes de encuentros, con los padres de familia y/o representantes para dar un diagnóstico de cómo están los estudiantes en el rendimiento y disciplina en todas las áreas de estudios y conjuntamente con ellos buscar los mejores mecanismos para dar solución a los problemas detectados, de esta manera se los estará involucrando con la comunidad educativa para corregir la falencia encontrada en la dimensión de relación del docente con la comunidad educativa y atención a estudiantes con necesidades individuales.
- Los círculos de estudios son muy importantes por lo que se recomienda que los docentes los apliquen considerando que en el momento de impartir los temas de clase a los estudiantes; se les pasa por alto ciertos aspectos que son por demás relevantes, para que se cumpla bien el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que en ocasiones no se preocupan por hacer las evaluaciones al finalizar las clases, ensombreciendo la calidad del estudiante ya que no está garantizando su aprendizaje.

- En lo que concierne al desempeño profesional directivo una vez realizada la investigación se encontró filtración a nivel general en los diversos instrumentos, que son debilidades en competencias como gerenciales en las cuales se recomienda asistir a capacitaciones permanentes de actualización que superen las falencias encontradas como son: Que rara vez aplica las normas legales presupuestarias y financieras, lo mismo ocurre en que rara vez realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes, controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución, que aunque son mínimas hay que enmendarlas.
- Realizar talleres de integración tanto para el personal docente, directivos, padres de familia y estudiantes, pero planificados previamente cada uno por etapas y con temas relacionados a la integración y participación de la comunidad educativa, con el fin de superar las fallas encontradas en competencias de liderazgo en la comunidad.
- Otra recomendación para el directivo institucional del colegio en mención es que dedique un tiempo suficiente, en la medida que poca es su carga horaria, para observar de vez en cuando el proceso de desarrollo de las clases impartidas por los docentes, ya que solo de su testimonio se puede corregir ciertos errores que se están suscitando durante su ejecución.
- En lo que respecta a la evaluación de aprendizaje de los estudiantes también existe debilidades, por lo tanto es indispensable que el rector/vicerrector lo supervisen, para que cuando estén en círculos de estudio se saquen a relucir las fallas, de este modo se puede mejorar con el aporte de los conocimientos compartidos capaz de que los directivos estimulen a los maestros/as en el quehacer educativo y mejoren sus estándares de calidad.
- Hacer acompañamientos pedagógicos a los docentes para animarlos y estimularlos para que mejore sus prácticas docentes dentro y fuera de las aulas, así fortalecerán las competencias pedagógicas y didácticas.
- Sería de gran importancia que los directivos revisen adecuadamente y sometan a discusión constructiva la nueva Constitución de la República y la LOEI para que defiendan y garanticen plenamente la matrícula a estudiantes con necesidades especiales, ya que el estado garantiza una educación de calidad y calidez para

todos los ecuatorianos son excepción, dando oportunidad de superación para todas las personas, y a criterio de un minúsculo grupo en ocasiones si han detectado esta debilidad, por lo que se recomienda poner énfasis y ser empático sobre esta realidad cambiante.

- Finalmente frente a la localización de las debilidades encontradas en el colegio “Carlos Julio Arosemena Tola” del cantón Tosagua, se recomienda ejecutar la propuesta de mejoramiento presentada a continuación:

7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

7.1. Título de la propuesta

Propuesta de acompañamiento pedagógico para docentes y directivos en competencias gerenciales, pedagógicas y didácticas, para mejorar la calidad educativa en el colegio “Carlos Julio Arosemena Tola” del cantón Tosagua, para el año lectivo 2013 -2014.

7.2. Justificación

Frente a la demanda estudiantil y a las exigencias establecidas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola” en donde se prevé el mejoramiento de la calidad profesional del personal docente y directivo de la institución; luego de haber realizado la evaluación institucional se detectó que el centro educativo obtuvo una calificación excelente, pero con debilidades, principalmente en las competencias gerenciales del directivo y pedagógicas didácticas de los docentes; en tal virtud se justifica ejecutar la propuesta de **“ACOMPANAMIENTO PEDAGÓGICO PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS”**, capaz de que sean fortalecidos en su desempeño y refuercen dimensiones como: Habilidades pedagógicas, atención a estudiantes con necesidades individuales, relación con la comunidad y del directivo se justifica porque en la evaluación se filtraron debilidades en la competencia gerencial que hacen que la institución decaiga en aspectos vitales para la buena marcha institucional.

Por lo tanto realizado el diagnóstico institucional mediante la investigación ejecutada se encontraron debilidades, que una vez que se ponga en marcha la propuesta se espera que sean convertidas en fortalezas demostradas en el cambio de comportamiento de los actores involucrados.

7.3. Objetivos

Objetivo General

- Aplicar un acompañamiento pedagógico continuo dentro del marco de la práctica docente y directiva institucional, capaz de lograr una educación de calidad.

Objetivos específicos

- Diseñar un cronograma de actividades complementarias, durante las horas denominadas labores educativas fuera de clase, de gestión individual y gestión participativa al inicio del año lectivo 2013-2014.
- Lograr cambios de actitudes en los/las docentes para su práctica en el quehacer educativo dentro y fuera del aula.
- Desarrollar procesos de aplicación de estrategias que induzcan a los estudiantes, padres de familia, directivo y supervisor a realizar talleres para lograr la integración de la familia educativa durante el año lectivo.
- Participar activamente en los círculos educativos entre autoridades, para retroalimentar las competencias gerenciales.

7.4. Actividades

1. Asesorar al personal docente y directivo acerca de la revisión de la práctica pedagógica, procesos pedagógicos y de gestión, así mismo de las competencias gerenciales en la institución.
2. Reuniones de trabajo con el personal docente y directivo para crear el cronograma en donde se programe apoyo pedagógico y tutorías académicas - para los estudiantes con necesidades especiales, sean estas asociadas o no a la discapacidad.
3. Realizar observaciones de clases continuas a los/las docentes de las diversas áreas de estudio.
4. Revisión de informes semanales de retroalimentación y refuerzo de parte de los docentes de las diferentes áreas de estudio.
5. Crear un portafolio de registro de actividades que cada docente realiza en sus prácticas dentro del aula, en donde los directivos puedan visualizar las debilidades mensuales para evaluar y buscar estrategias correctivas, conjuntamente con los involucrados.

6. Programar talleres de inter aprendizaje con los docentes de las mismas áreas de estudio, directivos y supervisor quimestralmente, en diferentes fechas, que participen padres, madres, representantes y estudiantes.
7. Realizar prácticas de clases reformuladas y valoradas en base a las sugerencias, experiencia y conocimientos de los acompañantes (compañeros de aula, docentes y supervisor) y volver a reflexionar acerca de los resultados.
8. Dar asesoría pedagógica y técnica al personal docente y directivo a través de la TICS con temas relevantes a su práctica.
9. Crear espacios interactivos que involucren a todos los actores de la educación (Docentes, directivos, padres de familia, estudiantes y personal administrativo) para estimular, motivar, animar a participar de actividades integradoras de aprendizaje.

7.5. Localización y cobertura espacial

La presente propuesta de mejoramiento profesional docente y directivo, se desarrollará en el contexto del Colegio “Carlos Julio Arosemena Tola”, zona urbana del cantón Tosagua, de la provincia de Manabí.

7.6. Población Objetivo

La propuesta de acompañamiento pedagógico para docentes y directivos en competencias gerenciales, pedagógicas y didácticas, para mejorar la calidad educativa en el colegio “Carlos Julio Arosemena Tola” del cantón Tosagua, para el año lectivo 2013 -2014, está dirigida a la población de docentes, directivos, supervisor y estudiantes que están integrados en el sistema educativo institucional, los mismo que al incorporar sus experiencias integradas aportarán un amplio enriquecimiento pedagógico, didáctico y gerencial, mismos que contribuirán a mejorar los estándares educativos y alcanzar los objetivos institucionales, basados en una educación de calidad y calidez.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

- La propuesta para el colegio “Carlos julio Arosemena Tola” del cantón Tosagua, es sostenible en el tiempo, aun cuando existan reformas, ya que el acompañamiento pedagógico será continuo, frente a los procesos cambiantes

de la educación y las debilidades convertidas en fortalezas serán como escudos frente a las amenazas, sean estas internas como externas; así se cumplirá con el objetivo de aplicar un acompañamiento pedagógico continuo dentro del marco de la práctica docente y directiva institucional, capaz de lograr una educación de calidad, mejorando al profesional docente, directivo y por ende institucional. La misma dará oportunidades en las diferentes competencias que se encontraron como frágiles tanto de docentes como directivos.

Los recursos que permitirán la sostenibilidad de la presente propuesta se detallan a continuación:

➤ **Humanos**

Directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, padres de familia/representantes, maestrante.

- **El maestrante** asesorará al personal docente y directivo acerca de la práctica, procesos pedagógicos y de gestión, así mismo de las competencias gerenciales en el centro educativo, utilizando proyector y documentos de apoyo.
- **El supervisor y directivo** presidirán las reuniones de trabajo para que participe todo el personal docente en la elaboración del cronograma que servirá para dar apoyo pedagógico y tutorías académica a los/las estudiantes con necesidades especiales.
- **Los coordinadores de áreas**, realizarán continuamente las observaciones de clases impartida a los/las estudiantes, para luego proceder a efectuar círculos de estudios y mejorar las prácticas en el aula, para lo cual utilizarán fichas de observación.
- **El directivo y los coordinadores de áreas** serán los responsables de revisar los informes semanales de retroalimentación y refuerzo.
- **Cada docente** será el responsable de crear su portafolio de registro de actividades realizadas, como prácticas dentro del aula, para que los directivos puedan visualizar las debilidades mensuales, de esta manera

evaluar y buscar estrategias correctivas, conjuntamente con los involucrados.

- **La autora de la presente tesis** se compromete a programar los talleres de inter aprendizaje conjuntamente con los docentes de las áreas de estudio, directivos y supervisor en un tiempo quimestral en donde también participarán en fechas diferentes, adre de familia y estudiantes.
- **Los docentes** se responsabilizan de ejecutar sus prácticas de clases reformuladas y valoradas en base a las sugerencias y conocimientos de los compañeros de aula, y directivos.
- **El supervisor y maestrante** serán los responsables de dar asesoría pedagógica y técnica al personal docente y directivo a través de la TICS con temas relevante a su práctica.
- **Los actores de la educación** crearán espacios de inter activos que involucren a todos los actores de la educación que motiven a que participen de actividades integradoras de aprendizaje.

➤ **Materiales**

Computadoras, proyector, libros, sala de profesores, escritorios, pizarras, tiza líquida, documentos de referencia, fichas de observación, hojas, lápiz, lapiceros, pendráis, sillas, libro de la LOEI, cámara fotográfica, servicio de internet, impresora.

➤ **Financieros**

Los recursos financieros están estimados en el aporte compartido por la autogestión de los directivos y mi persona como promotora de la propuesta pedagógica, a beneficio de la población objetivo.

7.8. Presupuesto

El presupuesto está estimado, considerando los gastos que ocasionará la propuesta a nivel de la autora de la propuesta.

8. BIBLIOGRAFÍA

- **CHINININ**, Victor Eduardo (2012): Guía Didáctica, Maestría en Pedagogía, Primera Edición, Editorial de la UTPL, Loja – Ecuador.
- Claudio Rama y Julio Domínguez Granda (2011). La calidad de la educación virtual – virtual educa. [En línea]. Perú. Disponible en: <http://www.slideshare.net/charojph/libro-la-calidad-de-la-educacin-virtual-virtual-educa-editores-claudio-rama-julio-domnguez-granda> [Consulta 10-10-2012]
- Jaime Germán Guamán. Mgs. (2011). Evaluación de instituciones educativas [En línea]. Ecuador. Disponible en: <http://www.slideshare.net/videoconferencias/evaluacin-instituciones-educativas> [Consulta 11-10-2012]
- JM Pérez Mawyin. (2007). La supervisión estatal de la calidad de educación de los establecimientos educativos [En línea]. Ecuador. Disponible en: www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../5828/.../CAPITULO%20I.doc... [Consulta 20-10-2012]
- Martín Valcke, (2012). Planes de mejora en las instituciones del país [En línea]. Ecuador. Disponible en: www.vvob.org.ec/Noticias/Noticias/EGC [Consulta 3-11-2012]
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). Estándares Generalidades de Educación [En línea]. Ecuador. Disponible en: <http://www.educacion.gob.ec/generalidades-pes.html> [Consulta 16-11-2012/17-11-2012/18-11-2012]
- Ministerio de Educación de Perú. (2012). Lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica MED. Perú. Disponible en : <http://www.slideshare.net/walitron/acompaamiento-pedagogico-5639894> [Consulta 30-11-2012]
- Educación y Sociedad, Magisterio María Suárez de la Paz. (2010). Definición de Educación por diferentes autores. Disponible en: http://mariasdlp.blogspot.com/2010/11/definicion-de-educacion-por-diferentes_24.html [Consulta 30-11-2012]

- Robert J. Shockley (1998). Investigación Cualitativa. Ed. Muralla. [En línea] Madrid. Disponible en www.cervantesvirtual.com/.../caracteristicas-que-asume-la-administra... [Consulta 22-12-2012]

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA

Loja, noviembre de 2012

Señor. Lcdo.

Líder augusto Rodríguez Bermúdez.

RECTOR DEL COLEGIO CARLOS JULIO AROSMENA TOLA

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.

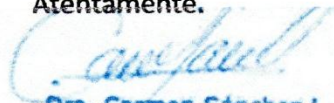
Por ello me permito dar a conocer que en el ámbito de la investigación, en particular en el Postgrado de pedagogía, se ha planificado el proyecto de Investigación Nacional, cuyo tema versa en: **"EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE Y DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN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

Por lo expuesto, solicito a usted Sr. Lcdo. Líder Rodríguez Bermúdez, Rector, muy comedidamente, autorice a **SÓLORZANO INTRIAGO SHIRLEY BEATRIZ**, 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 al trabajo de nuestros maestrantes y la labor que desplegarán en esta investigación, puesto que los datos 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, expresándole mis sinceros agradecimientos.

Atentamente.


Dra. Carmen Sánchez L.

COORDINADORA ACADÉMICA DE LA MAestrÍA EN PEDAGOGÍA





COLEGIO NACIONAL NOCTURNO

"CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA"

SECCIÓN MATUTINA SECCIÓN VESPERTINA SECCIÓN NOCTURNA
TOSAGUA MANABÍ ECUADOR

Tosagua, 05 de octubre de 2012.

Dra. Carmen Sánchez L.

**COORDINADORA ACADEMICA DE LA MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.**

En su despacho.-

Quien suscribe la presente Lic. Líder Augusto Rodríguez Bermúdez rector del Colegio Carlos Julio Arosemena Tola del Cantón Tosagua, tiene a bien Certificar que:

La Lic. SHIRLEY BEATRIZ SOLÓRZANO INTRIAGO con cédula de identidad 130708455-6 Maestrante del Posgrado de la Universidad Técnica Particular de Loja realizó la investigación de campo con el tema **"EVALUACION DE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE Y DIRECTIVO EN LAS INSTITUTIONES DE EDUCACION BASICA Y BACHILLERATO DEL ECUADOR, DURANTE EL AÑO 2012 – 2013"** previo a la obtención del Título de MAGISTER EN PEDAGOGÍA; en el colegio de mi rectoría, investigación que la llevó a cabo durante el mes de septiembre del presente año.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Atentamente,

Lic. Líder Augusto Rodríguez Bermúdez
RECTOR





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

Instrumento para la autoevaluación de los docentes

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

COLEGIO FISCAL MIXTO "CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA" DEL CANTÓN TOSAGUA

NOMBRE DEL DOCENTE:

OBJETIVO

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

INSTRUCCIONES

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

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

9.1.1.1. 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 el avance académico y personal del estudiante.					
---	--	--	--	--	--

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



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

Instrumento para la coevaluación de los docentes*

NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: COLEGIO FISCAL MIXTO "CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA" DEL CANTÓN TOSAGUA

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

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El docente:					
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
El docente:					
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					
	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

NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: COLEGIO FISCAL MIXTO "CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA" DEL CANTÓN TOSAGUA

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

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
En promedio, el docente de su institución:					
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.					
1.1. 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	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
En promedio, el docente de su institución:					
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 docente 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 docente 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 docente 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

NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: COLEGIO FISCAL MIXTO "CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA" DEL CANTÓN TOSAGUA

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

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El docente:					
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.					
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.					
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.					
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.					

2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.					
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.					

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES					
	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*

NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: COLEGIO FISCAL MIXTO "CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA" DEL CANTÓN TOSAGUA

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

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El docente:					
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.					
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle					

verbal o físicamente.					
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.					
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.					
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.					
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.					

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES					
	1	2	3	4	5
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!



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: COLEGIO FISCAL MIXTO "CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA" DEL CANTÓN TOSAGUA

¿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

() 1º EB () 2º EB () 3º EB () 4º EB 5º EB
() 6º EB () 7º EB () 8º EB () 9º EB 10º EB

Bachillerato

() 1º Bach () 2º Bach () 3º Bach

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

A. ACTIVIDADES INICIALES

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

C. AMBIENTE EN EL AULA

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

GLOSARIO:

Objetivos de la clase: Son enunciados cortos y simples que expresan la idea principal de lo que el docente pretende que el estudiante aprenda como resultado de la clase.

Fecha de Evaluación:



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

Instrumento para la Autoevaluación del Director o Rector

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: COLEGIO FISCAL MIXTO "CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA" DEL CANTÓN TOSAGUA
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. Controló el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.					
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.					
1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.					
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.					
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.					
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.					
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.					
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.					
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.					
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.					
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.					
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.					
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio					
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos					

solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.					
1.26. Lidero el Consejo Técnico.					
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.					
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.29. Superviso con el Consejo Técnico la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.					
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.					
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.					
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.					
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.					
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.					
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.					
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.					
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.					
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.					
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.					
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51. Realizo arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.					
1.52. Determino la ejecución de los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.					
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.					
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.					
1.56. Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la institución.					
1.57. Coordino con el Presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.					
1.59. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.					
1.61. Elaboro con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.					
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos					
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.					

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



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

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

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: COLEGIO FISCAL MIXTO "CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA" DEL CANTÓN TOSAGUA
NOMBRE DEL DIRECTOR:

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

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.					
1.2. 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. Supervisa 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 arqueo 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. Coordina 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
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.					
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.					
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.					
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.					
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.					
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.					

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

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: COLEGIO FISCAL MIXTO "CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA" DEL CANTÓN TOSAGUA
NOMBRE DEL DIRECTOR:

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

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.					
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.					

2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.					
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.					

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

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

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: COLEGIO FISCAL MIXTO "CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA" DEL CANTÓN TOSAGUA
NOMBRE DEL DIRECTOR:

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

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel					
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.7. 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 especiales.					

1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.					
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.					

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

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: COLEGIO FISCAL MIXTO "CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA" DEL CANTÓN TOSAGUA
NOMBRE DEL DIRECTOR:

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

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.					
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.					
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.					
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.					
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.					
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.					
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.					
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.					
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.					
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.					
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.					
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.					
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.					

1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.					
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.28. Supervisa con el Consejo Técnico, la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.					
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.					
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.					
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.					
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.					
1.35. Lidera el Consejo Técnico.					
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.					
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.					
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.					
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.					
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.					
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.					
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.					
1.44. Promueve la investigación pedagógica.					
1.45. Promueve la innovación pedagógica					
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.					
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.					
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.					
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51. Realiza arquezos de caja según lo prevén las normas correspondientes.					
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.					
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.					
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.					
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.					
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.					
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.					
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.					
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.					
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.					
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.					
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.					

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

EVIDENCIA FOTOGRÁFICA



Por y para los estudiantes se deben realizar el compromiso permanente de mejoramiento profesional de los docentes de la institución



Momentos de ingreso a la institución en la sección vespertina