



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

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

Tema:

“Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en la Unidad Educativa Particular Javier de la ciudad de Guayaquil, parroquia Tarqui, de la provincia del Guayas durante el año 2012 – 2013”

Tesis de Grado previa a la obtención del título de
Magister en Pedagogía

AUTORA: Lcda. Diana Elizabeth Sánchez Robinson

DIRECTOR: Mgs. Nelson Vargas

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

AÑO 2013

CERTIFICACIÓN

Guayaquil, noviembre del 2012

Msg. Nelson Vargas
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado la Tesis de Grado de Magister en Pedagogía “Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en la Unidad Educativa Particular Javier de la ciudad de Guayaquil, parroquia Tarqui, de la provincia del Guayas durante el año 2012 – 2013”, presentada por la Lcda. Diana Elizabeth Sánchez Robinson, la misma que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja. Por tanto, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Mgs. Nelson Vargas
DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Diana Elizabeth Sánchez Robinson, 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”.

Guayaquil, noviembre del 2012

Diana Elizabeth Sánchez Robinson

AUTORÍA

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

Diana Elizabeth Sánchez Robinson
C.I. 091421344 – 2

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mis hijos, DELS, David, Diana y Daniela Landívar Sánchez.

Que sea un ejemplo para ellos y nunca dejen de estudiar, porque no hay mayor satisfacción para una persona que alcanzar sus metas y sueños con esfuerzo y perseverancia.

*“Todo esfuerzo vale la pena,
más aun cuando lo compartimos con los demás”
Anónimo*

Diana Sánchez R.

AGRADECIMIENTO

Antes que a nadie, Dios, infinitamente agradecida por cada minuto de vida y por todas las fuerzas para seguir adelante.

A mi familia, debo agradecer a cada uno por el inmenso apoyo que me han brindado. Empecemos por mi esposo, David, muchas gracias amor por apoyarme y ayudarme con las materias de la maestría y la tesis. A mi papá, que me ayudó a pagar un semestre haciendo un gran esfuerzo económico para poder cumplir mi meta. A mi viti Piluca, siempre empujándome y cuidando a mis hijos para que yo pueda estudiar. A mi hermano Jaime, siempre con alguna palabra de aliento para que no me rinda y culmine con este reto que hoy he logrado cumplir. Gracias de todo corazón a cada uno de ustedes por ser mi pilar de apoyo y no dejarme rendir ante las adversidades.

Quiero agradecer a la Unidad Educativa Particular Javier, por abrirme sus puertas y permitirme realizar la investigación de campo con sus estudiantes, docentes y directivos.

Gracias a la UTPL, por darme la oportunidad de cumplir mi sueño de realizar una maestría en algo que me gusta tanto como es la pedagogía.

Aprovecho para dar gracias a todas las personas que estuvieron involucradas en el proceso de mi maestría, aunque no los nombre uno a uno, ustedes saben que están en mi corazón, Gracias...

*“El agradecimiento es la memoria del corazón”
Anónimo*

Diana Sánchez Robinson

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenidos	Páginas
Portada	i
Certificación	ii
Acta de cesión	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
1. Resumen	1
2. Introducción	2
3. Marco Teórico	5
3.1. Calidad de las instituciones educativas	5
3.1.1. Calidad	5
3.1.2. Instituciones educativas	7
3.1.3. Calidad en las instituciones educativas	8

3.1.3.1. Estándares de calidad educativa	13
3.1.3.2. Tipos de estándares	14
3.2. Evaluación de la calidad de las instituciones educativas	16
3.2.1. Evaluación	16
3.2.2. Evaluación educativa	17
3.2.2.1. Principios de la evaluación	19
3.2.2.2. Tipos de evaluación	20
3.2.2.2.1. Por los agentes	20
3.2.2.2.2. Por los momentos	22
3.2.2.3. Protagonistas de la evaluación educativa	24
3.2.3. Evaluación de la calidad	25
3.3. Evaluación del desempeño profesional de los docentes	27
3.3.1. Desempeño	27
3.3.2. Desempeño profesional	27
3.3.3. Desempeño profesional docente	27

3.3.4. Estándares de desempeño profesional docente	29
3.3.5. Funciones y fines de la evaluación del desempeño docente	31
3.3.6. Modelos de evaluación del desempeño docente	32
3.4. Evaluación del desempeño profesional de los directivos	34
3.4.1. Estándares de desempeño profesional directivo	34
3.4.2. Dimensiones, estándares generales y específicos directivos	37
3.4.3. Perfil del directivo	38
4. Metodología	39
4.1. Participantes	39
4.2. Muestra de investigación	40
4.3. Técnicas e instrumentos de investigación	42
4.4. Diseño y procedimiento	43
5. Resultados, análisis y discusión	44
5.1. Resultados de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional docente aplicadas a docentes, director o rector, coordinador de área, estudiantes, padres de familia y de la observación de la clase impartida por los docentes	44

5.2. Resultados de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional directivo aplicadas al director o rector, consejo técnico, consejo estudiantil, comité central de padres de familia y supervisor escolar	77
5.3. Calificación del desempeño	100
5.4. Discusión de resultados	102
6. Conclusiones y recomendaciones	105
7. Propuesta de mejoramiento educativo	108
7.1. Título de la propuesta	108
7.2. Datos informativos de la institución educativa	108
7.3. Responsables	108
7.4. Duración	108
7.5. Análisis de los involucrados	109
7.6. Determinación de problemas	110
7.6.1. Árbol de problemas	110
7.7. Justificación	111
7.8. Objetivos de la propuesta	112

7.9. Actividades	113
7.10. Localización y cobertura	116
7.11. Sostenibilidad de la propuesta	116
7.12. Cronograma de la propuesta	118
7.13. Presupuesto	119
8. Bibliografía	120
9. Anexos	123

1. Resumen

Esta investigación permitió evaluar la calidad del desempeño profesional docente y directivo en la educación básica y bachillerato de la Unidad Educativa Particular Javier Colegio de la Provincia del Guayas, cantón Guayaquil, periodo 2012 -2013.

Se creyó conveniente realizar este estudio para buscar soluciones óptimas a la problemática planteada. En este proceso investigativo, se aplicó el método de investigación descriptivo-interpretativo-explicativo, sus fundamentos teórico-conceptuales y técnicas, metodologías que permitieron auscultar el fenómeno educativo que se aplica en la institución, lo que sirvió como base para realizar la discusión de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos con lo cual se presenta la información de manera descriptiva basada en un modelo estadístico cuantitativo, datos que guiaron en la interpretación de la información obtenida en la investigación de campo, los mismos que ayudaron al planteamiento de la propuesta de mejoramiento gracias a los resultados obtenidos, y contribuyó a dar respuesta a la realidad de la institución educativa.

La calidad de la educación es un tema de actualidad, así los sistemas educativos de América Latina y en particular del Ecuador se han preocupado por mejorarla, mediante la aplicación de evaluaciones, instrumentos que conducen a juzgar el desempeño de los actores involucrados en el quehacer educativo, convirtiéndose en un proceso necesario para alcanzar el mejoramiento continuo para el logro de los estándares de calidad.

El Ministerio de Educación del Ecuador en su acuerdo Ministerial 025 del 26 de enero del 2009, evalúa cuatro componentes, entre ellos se encuentra la evaluación del desempeño docente y el desempeño de los estudiantes. Sus objetivos fundamentales son el monitoreo de la calidad de la educación que brinda el sistema educativo ecuatoriano y la políticas que permitan mejorar el sistema de enseñanza aprendizaje.

2. Introducción

La evaluación es una herramienta fundamental dentro de un sistema de administración, satisface diferentes necesidades organizacionales e individuales, permite la comprobación o redefinición de la calidad deseada, ayuda en la toma de decisiones y es un elemento vital de los procesos de planificación estratégica y de mejoramiento permanente, con esta finalidad se aplicó la evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en la Unidad Educativa Javier de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, Cantón Guayaquil.

Las reformas de los últimos años en el campo de la educación, han dado más significación a la imagen de la institución educativa como el espacio donde ocurre el proceso educativo y, por lo tanto el lugar donde se concretan actividades tan diversas como: la aplicación de estrategias y metodologías de enseñanza aprendizaje, la atención a la diversidad, la capacitación de docentes, la medición de la calidad educativa y la evaluación de los resultados del aprendizaje; la referencia a estándares, los esfuerzos por mejorar la capacidad de gestión de los directivos, entre otros.

Si bien hasta hace años atrás la mayoría de los sistemas educativos estaban organizados para enseñar, sin proporcionar información sobre el rendimiento académico de los estudiantes a fin de mejorarlo, sin embargo esta situación está cambiando, en muchos países de América Latina entre ellos el Ecuador, se han reconocido las posibilidades que brinda el medir el rendimiento académico como base para mejorar la calidad de la educación; por ello en la década de 1960, el Ministerio de Educación inicia un proceso de modernización institucional con la creación del Departamento de Planeamiento.

En los últimos años el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) ha propuesto el Plan Decenal para mejorar el sistema de educación en el Ecuador, pues una educación de calidad está vinculada con el aprovechamiento de la tecnología educativa moderna y eficiente, y el uso del mobiliario y equipamiento adecuados.

Así la investigación desarrollada es trascendental para la Universidad Técnica Particular de Loja, porque viene trabajando en varias líneas de investigación en el ámbito educativo, cuyo interés es aportar al proceso de investigaciones nacionales, para los estudiantes, docentes y comunidad en general porque este sistema de evaluación permite saber cómo se está trabajando a fin de llegar a la excelencia y como investigadora porque nos encontramos ante la oportunidad de asumir una auténtica conciencia y compromiso de un verdadero cambio como docente para alcanzar una educación de calidad y calidez.

Fue factible realizar este trabajo por la orientación recibida de la UTPL, de mi familia, de los directivos de la institución educativa investigada, de los maestros y alumnos encuestados. Fueron todos de mucha ayuda, cooperaron en todo lo que se les solicitó. Los recursos que se usaron para la investigación fueron: una escala de observación, un cuestionario para aplicar las encuestas, la bibliografía, el internet, una cámara fotográfica, se generaron gastos económicos para: transporte, fotocopias para la aplicación de los diferentes instrumentos de evaluación, esferográficos y anillados del informe final.

En síntesis los objetivos más relevantes del presente trabajo investigativo fueron los siguientes:

- Investigación del marco teórico conceptual sobre la evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador, como requisito básico para el análisis e interpretación de la información de campo.

- Evaluación el desempeño profesional directivo de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador.
- Evaluación del desempeño profesional docente de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador.
- Formulación de una propuesta de mejoramiento del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y de bachillerato.

La función de la evaluación de la calidad, y del desempeño profesional docente y directivo en particular debe ser comprendida en el marco de un contexto socioeconómico. Los procesos educativos no pueden entenderse de forma aislada, puesto que están de por medio los factores condicionantes tales como los culturales, religiosos, políticos y económicos. Con lo expuesto se puede decir que la investigación fue factible de ser realizada porque se contó con la participación de los directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y comunidad en general, además de los recursos necesarios para el proceso investigativo. Los invito a revisar este trabajo de investigación ya que tiene resultados muy interesantes y una propuesta innovadora de mejoramiento de calidad educativa.

3. Marco teórico

3.1 Calidad de las instituciones educativas

3.1.1 Calidad

Para comprender acerca de la calidad de las instituciones educativas, debemos comprender qué es la calidad. Según la mayoría de los diccionarios, la palabra calidad es definida como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla en relación con las restantes de su especie. Es decir, que la calidad es un término muy ambiguo, usado en distintos ámbitos y no solo en el educativo. “Es indispensable sobrevivir con calidad en un mundo cada vez más competitivo” (Álvarez, 2002)

Como afirman Álvarez y Santos, la calidad se vive en cada una de nuestras acciones, por lo tanto, hay que saber hacer las cosas con calidad debido a las exigencias actuales del mundo. “La calidad es un esfuerzo integrado de todas las organizaciones y en ese sentido debe ser considerado como un sistema” (Álvarez, 2002)

En un sistema todas las partes se ven afectadas unas a otras, por lo tanto, la calidad es parte del sistema en el que vivimos así que debe estar considerada para todo. El compromiso con la calidad es algo innato tanto para el trabajo como para la vida personal. En el mundo empresarial se trata de mejorar la calidad de los productos o servicios que ofrecen, ya que conocen que el éxito de sus empresas radica en la mejora continua de la calidad del producto o servicio, incluso, en la supervivencia en la empresa.

El concepto de calidad aplicado a la educación, es un concepto que involucra a todos los participantes del circuito educativo, es decir, maestros, alumnos, padres de familia, autoridades escolares, sistema educativo, Ministerio de educación, etc. Según el Programa de Ayuda al Docente escrito por Álvarez y Santos, el concepto de calidad se relaciona con el concepto de fracaso escolar (Álvarez, 2002)

La calidad es el antónimo del fracaso escolar. Entendemos al fracaso escolar como el incumplimiento de algún objetivo educativo propuesto por la educación y que el alumno/a no ha podido alcanzar a pesar de las acomodaciones pedagógicas, recuperaciones, etc. que se realizan con el niño/a. Es decir, cuando el niño no presenta luego de las evaluaciones correspondientes los estándares de calidad que se exige para su edad cronológica.

En el mundo de la educación, calidad posee significados distintos a los de las empresas en función de los intereses de las personas que están involucradas en este proceso. Cuando nos referimos a calidad educativa, debemos entender esta como un proceso de mejora continua y las personas involucradas en el sistema deben implicarse en el proceso de producción, organización, etc.

Existen algunos aspectos que tomar en cuenta al hablar de calidad educativa como son la eficacia de la formación y los aprendizajes que los estudiantes quieren lograr, así como el liderazgo de los directivos de las instituciones educativas. Los indicadores de la calidad educativa deben ser monitoreados y de la misma manera los logros alcanzados por los estudiantes.

La calidad educativa se ve ligada a alcanzar la misión y visión del centro educativo. Por esta razón se debe afianzar bien en docentes y estudiantes, la identidad de la institución y el modelo pedagógico a utilizar de manera que ayuden a crear identidad con la misión y visión del mismo.

La nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural –LOEI- desarrolla y profundiza los derechos, responsabilidades y garantías constitucionales en el ámbito educativo, la misma que entró en vigencia en abril del 2010 para revalorizar la función del docente ecuatoriano a través de entre otros aspectos, la entrega constante de beneficios y estímulos económicos.

Un salario digno es una condición necesaria para la revalorización profesional de los docentes. Un docente remunerado con justicia y equidad es un docente motivado, dispuesto a compartir sus conocimientos, a adquirir nuevas destrezas, a educar, capacitar y guiar a los niños, niñas y adolescentes del Ecuador. La educación es un instrumento del Estado para formar a las nuevas generaciones con una concepción política, acorde a los intereses del mismo.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural, en su Artículo 10, literal F, establece que las y los docentes del sector público tienen el derecho a “recibir una remuneración acorde a su experiencia, solvencia académica y evaluación de desempeño, de acuerdo con las leyes y reglamentos vigentes, sin discriminación de ninguna naturaleza”. (Ecuador, 2011).

3.1.2 Instituciones educativas

Se denomina institución educativa al espacio social donde se obtienen conocimientos y formación integral para formar seres humanos competentes y competitivos capaces de sobrevivir y aportar en el mundo en el que vivimos. Es decir, es el lugar donde se prepara a los niños y niñas para afrontar su futuro.

Algunos autores opinan lo siguiente acerca de las instituciones educativas: Es un espacio social para obtener conocimiento, para dar y recibir amor, para convertirse en una persona de éxito. (Juan García, 2009).

Es un centro organizado con la finalidad de formar, de manera global o más específica, a las personas de distintas edades que acuden a él: escuelas, institutos de bachillerato, centros de formación profesional, centros especiales, universidades. (Sergio Muñoz, 2011).

Analizando las definiciones anteriores se puede manifestar que una institución educativa es una empresa que utiliza al individuo con el fin de prepararlo mediante el conocimiento para interactuar mediante experiencias individuales y colectivas a

través de diferentes roles, buscando que la calidad del producto que se ofrece a la sociedad sea la más óptima, llevando así a obtener como fruto un ser integral.

Para el correcto funcionamiento de una institución educativa debe estar dirigida por una autoridad máxima que en este caso es el Rector del Establecimiento quien conjuntamente con los otros actores educativos (vicerrector, consejo técnico o directivo, inspector, cuerpo docente, padres de familia) emprende gestiones con la finalidad de plantear alternativas que satisfagan las necesidades de sus estudiantes.

Cada miembro de la institución brinda su contingente para plasmar sus ideas, sugerencias en la planificación de instrumentos como el PEI (Proyecto Educativo Institucional), “ proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país” (Sotomayor, 2011-2012), comprometiéndolos a participar en la ejecución de acciones para el mejoramiento de la calidad de la educación; y que los discentes se desenvuelvan en un espacio adecuado para obtener las bases suficientes para enfrentar los desafíos de la sociedad.

Las personas que dirigen las instituciones educativas deben estar preparadas en la parte pedagógica y de dirección y gestión educativa. Urge en la actualidad en la mayoría de instituciones educativas líderes educativos que estén al tanto de la realidad del país y prestos para cumplir con las exigencias que solicita la sociedad para con los niños y jóvenes de hoy.

3.1. 3 Calidad en las instituciones educativas

La calidad educativa es analizada desde diversas disciplinas como: la sociología, la psicología, la pedagogía y la economía; por esto, no es fácil conceptualizar la idea de la calidad educativa.

Uno de los términos importantes a analizar es la eficacia educativa, ya que mediante esta verificamos los resultados esperados, es así, que una educación de calidad es aquella que logra que los estudiantes hayan superado de manera satisfactoria lo que se ha planificado para ellos en los planes de clase, programas curriculares, etc.

Un segundo término importante a considerar dentro de la calidad de las instituciones educativas es el sistema y la relevancia que tiene para el individuo y la sociedad, una educación de calidad es aquella en la que se prepara a los estudiantes para ser mejores profesionales, personas, etc. y se llegan a desarrollar de manera intelectual, afectiva, social, etc.

Un tercer punto importante es el contexto físico para el aprendizaje con el que deben contar las instituciones educativas. Esto incluye un cuerpo docente capacitado para enseñar, estrategias didácticas adecuadas, espacio físico apto para recibir estudiantes y que no corran peligro alguno, etc.

La calidad educativa en las instituciones educativas no se refiere únicamente a estructuras físicas, a mobiliario escolar, a material didáctico, a métodos sofisticados de enseñanza, a altas notas de los estudiantes en las diferentes asignaturas, sino a aquellas que reúnen las características de integridad, coherencia y eficacia, que es completa, coherente y eficaz, que responde a las necesidades de todos los estudiantes, considerando su contexto, intereses, necesidades, sueños y aspiraciones.(Sociedad Española de Pedagogía, 1988).

Calidad es brindar un servicio educativo completo, donde el estudiante aprenda de manera oportuna de acuerdo a su madurez sin dejar de ser niño, donde la educación no sea monótona y aburrida. El fin es que los estudiantes sean

autónomos, independientes y la institución educativa le brinde las herramientas adecuadas para que su aprendizaje sea satisfactorio.

“Una educación será de calidad en la medida en que todos los elementos que intervienen en ella se orientan a la mejor consecución posible” (Cobo, J, 1985). Para crear calidad en las instituciones educativas, se requiere ir creando manuales de procedimiento adecuados a cada situación en particular, de esta manera, los docentes y directivos van a saber cómo actuar y qué hacer en distintos contextos, pero siguiendo la misma propuesta educativa de acuerdo a la misión y visión de la institución educativa.

“Proceso o principio de actuación que no apunta exclusivamente a la obtención de unos resultados inmediatos o finales, sino, fundamentalmente, a un modo de ir haciendo, poco a poco, las cosas para alcanzar los mejores resultados posibles en orden a lo que se nos demanda y a las posibilidades y limitaciones reales que se tienen” (Esteban y Montiel, 1990).

La Constitución Política de nuestro país (Ecuador) establece en su artículo 26 que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”, y en su artículo 27 agrega que “la educación debe ser de calidad. Adicionalmente, la sexta política del Plan Decenal de Educación determina 10 que hasta el año 2015, se deberá mejorar la calidad y equidad de la educación e implementar un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo”. Ministerio de Educación del Ecuador Documento de Propuesta (2011).

La ley es muy clara, la educación debe ser de calidad, lo que hay que definir es el significado de calidad para cada institución educativa y los indicadores que cada una deberá verificar para llegar a la calidad deseada.

El Ministerio de Educación del Ecuador (2011), manifiesta que “para establecer qué es una educación de calidad, necesitamos primero 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.

Por ejemplo, si deseamos una sociedad democrática, el sistema educativo será de calidad si desarrolla en los estudiantes las competencias necesarias para ejercer una ciudadanía responsable, según señala la Constitución, se busca avanzar hacia una sociedad democrática, soberana, justa, incluyente, intercultural, plurinacional y segura, con personas libres, autónomas, solidarias, creativas, equilibradas, honestas, trabajadoras y responsables, que antepongan el bien común al bien individual, que vivan en armonía con los demás y con la naturaleza, y que resuelvan sus conflictos de manera pacífica”.

Por lo tanto, si la Constitución define el tipo de sociedad que desea alcanzar, se deben de practicar todas las acciones que lleven a cabo el objetivo propuesto. Considero que las instituciones educativas deben empaparse bien sobre las leyes y decretos que el Ministerio de Educación va realizando para ponerlos en práctica.

Debemos tocar un tema clave dentro de la calidad educativa, la equidad. La equidad se refiere a la igualdad de oportunidades, a la posibilidad de acceso de todas las personas a servicios educativos que garanticen aprendizajes necesarios, a la entrega de dichos servicios y a la culminación del proceso educativo. Es decir, nuestro sistema educativo será de calidad en la medida en la que los ciudadanos reciban la misma oportunidad de educación y estos se rijan bajo los mismos parámetros sin discriminaciones.

Una educación de calidad ayuda a favorecer en los estudiantes competencias para una buena vida, ayuda a desarrollar su personalidad y los talentos particulares, así, concluimos en que no se aspira que el estudiante adquiera nuevos conocimientos sino que desarrollo habilidades que le permitan ser capaz de vivir una vida mejor, una vida plena.

El concepto de calidad debe ser entendido como un proceso continuo donde se va preparando a las instituciones educativas para llegar a la excelencia total, pero esto es una utopía, no existe la excelencia total, ya que siempre se va a buscar más. Podemos llegar a cumplir con muchas de las metas propuestas, más debemos de enfocarnos en los procesos que nos van a llevar a poder alcanzarla.

La calidad desde el clima social escolar se refiere a la percepción de que los diferentes actores de la comunidad educativa reciben del ambiente de la institución educativa, sin hacer referencia solamente al ambiente físico, sino a los elementos intangibles que hacen que las personas obtenga un ambiente agradable. Se puede percibir con mucha facilidad si el ambiente es tenso, es alegre, relajado o muy bullicioso, se puede observar las relaciones entre los docentes y entre los docentes y directivos también. Se puede percibir si se maneja un ambiente formal o informal dentro del proceso educativo y todo esto va a llevar a la conclusión de la calidad de la institución educativa.

Hay ambientes escolares que ayudan a que los estudiante se sientan acompañados, seguros, respetados, confiados, queridos posibilitando de esta manera su desarrollo socio afectivo positivo, y en este sentido, son generadores de autoestima, lo que ayuda de manera favorable al aprendizaje, por el contrario, un clima escolar negativo, produce en los estudiantes estrés, desinterés, irritación, desgano, agotamiento físico y mental y por lo tanto se bajará la autoestima del alumno. El ambiente escolar de una institución depende mucho de la persona que lidera, su estilo de manejo de grupo, el trato a los estudiantes y al docente hará del clima escolar positivo o negativo.

El Gobierno, el Ministerio de Educación, maestros y organismos añadidos orientan sus acciones a la temática vinculada con la calidad de la educación debido a que es una prioridad educativa contemporánea. El poder brindar una educación de calidad a todos los individuos se convierte en la nueva utopía con la que nace el siglo XXI según Toranzos (1996). Es de suma importancia revisar las siguientes afirmaciones y las reflexiones que de ellas se derivan y que dimensionan la importancia de la calidad en la institución educativa:

Para Assenza Parisi, Víctor (1992) los modelos de calidad aplicados a la empresa productiva también pueden ser adoptados en la educación considerando que la educación es una empresa de servicio, la organización, planeación, capacitación del personal y satisfacción del cliente, son aspectos importantes en ciertos ámbitos y en los cuales se centran todos los esfuerzos de los involucrados.

La práctica docente garantiza la mejora de la calidad educativa según Assenza Parisi, Víctor (1992), la planeación, organización y preparación idónea de todos los actores educativos, repercute directamente en los resultados obtenidos, así como en los objetivos, metas y medios propuestos para la satisfacción de las necesidades detectadas; tanto de los estudiantes como de la sociedad en general.

La institución educativa de calidad será aquella que consiga como producto que sus estudiantes desarrollen sus potencialidades, habilidades, competencias, etc., y de esta manera sean capaces de descubrir, reflexionar y sobre todo solucionar problemas de la vida cotidiana de manera significativa.

Ya no es considerado como un valor añadido la calidad, ahora es una exigencia indispensable en toda sociedad, creando nuevos sistemas de calidad educativa y de mejoramiento continuo.

3.1.3.1 Estándares de calidad educativa

Los estándares de calidad son las descripciones de los logros esperados dentro de una organización, señalan las metas que se quieren conseguir.

Según el Ministerio de Educación de nuestro país (2011) los estándares de calidad educativa son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad.

Cuando se aplican los estándares a los estudiantes, se refiere a lo que éstos deben saber y saber hacer como consecuencia del proceso de aprendizaje. (MEC. 2011).

Cuando los estándares de calidad se aplican a los directivos y docentes, ayudan a orientar, apoyar y monitorear la gestión que están realizando y si se están alcanzando los aprendizajes deseados en los estudiantes.

Al aplicar los estándares de calidad en las instituciones educativas, se tiene en consideración los procesos de la gestión y las prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados esperados de aprendizaje.

Según el Ministerio de Educación (2011) los estándares de calidad sirven para orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo.

3.1.3.2 Tipos de estándares

El Ministerio de Educación se encuentra diseñando cuatro tipos de estándares: de aprendizaje, de desempeño directivo, de desempeño docente y de gestión escolar.

Estándares de aprendizaje son conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener un estudiante. Estos estándares son descripciones de los logros educativos que se espera que los estudiantes alcancen en los distintos momentos de la trayectoria escolar, desde Educación Inicial hasta Bachillerato. Para los estándares de Educación General Básica y Bachillerato se han definido los aprendizajes deseados en cuatro áreas del currículo (Lengua, Matemática, Ciencias Naturales y Estudios Sociales), así como en el uso de las TIC.

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

Estándares de desempeño directivo son descripciones de lo que debe hacer un director o rector competente; es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Los estándares de gestión escolar hacen referencia a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de la escuela se desarrollen profesionalmente, y a que la institución se aproxime a su funcionamiento ideal.

Podemos decir entonces, que la calidad de la educación se encuentra conectada de manera muy estrecha con el desempeño y la competencia de los directivos y de los maestros siempre y cuando estas instituciones educativas tengan por objetivo la transmisión cultural y simbólica de desarrollar competencias personales y sociales.

Otro punto importante a tomar en consideración para poder desarrollar un proceso educativo de calidad es la estrategia pedagógica expresada en el currículo, planes y programas, la didáctica que se utilice al dar la clase, el tiempo que se le dedica al trabajo académico, por eso es imposible asociar la calidad educativa netamente a los resultados de aprendizaje.

3.2 Evaluación de la calidad de las instituciones educativas

3.2.1 Evaluación

Mediante la evaluación podemos recolectar información sobre un determinado aspecto y podemos medir usando una valoración y de acuerdo a esto se pueden tomar decisiones.

Según algunos autores, la evaluación es:

“...proceso sistemático de recolección y análisis de información, destinado a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre la adecuación de un patrón o criterio de referencia, establecido como base para la toma de decisiones.” (Curso para docentes, 2009)

Para Graciela Noriega en su texto Guía de Evaluación, “la evaluación es un aspecto básico del proceso de educar, es el acto por el cual determinamos si los objetivos educacionales planteados han sido alcanzados y con qué grado de profundidad o de excelencia. (Noriega, 2009).

“Investigar, precisar e interpretar el efecto o las consecuencias de algo es lo que se llama EVALUAR” (Pineda, 1984).

Por lo tanto la evaluación es un proceso que abarca un conjunto de pasos o fases con el objetivo de alcanzar un resultado, fundamentado en principios, métodos y técnicas para obtener datos cualitativos o cuantitativos sobre comportamientos, destrezas, actitudes, etc. que se desean conseguir. (Pezo, 2009)

Podemos afirmar luego de leer las citas de los autores expuestos que la evaluación no es un proceso aislado dentro de los procedimientos a seguir en la institución educativa, sino, que es parte importante para conocer la realidad en la que se desenvuelve la institución educativa. Mediante la evaluación se recaba

información y se realiza el análisis para emitir juicios de valor y de esta manera llegar a tomar decisiones importante en el proceso educativo en general.

3.2.2 Evaluación educativa

Para definir lo que es la evaluación educativa cabe considerar que: “evaluación es un proceso de valoración y educativa hace relación a educación, de allí que “evaluación educativa se define como una actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando críticamente planes y programas, métodos y recursos, y facilitando la ayuda y orientación a los alumnos” (Grupo Santillana, 2009).

Para mejorar el proceso educativo, se requiere la evaluación de cada uno de los procesos educativos que se realizan dentro de las instituciones educativas. La evaluación educativa es: “un instrumento para sensibilizar el quehacer académico y facilitar la innovación”. (González y Ayarza, 1996). También hay que considerar que es: “ un proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa”. (Pérez Juste, 1995)

Cuando evaluamos una realidad nos adentramos a lo más sensible y esencial y lo hacemos con una intensión valorativa, centrando la atención en sus posibilidades de mejora. El énfasis en la mejora constituye una exigencia ética que pesa sobre el evaluador.

Para ello se exigirá el cumplimiento de tres condiciones complementarias.

La integralidad, para que la evaluación de la calidad sea efectiva debería abarcar a todos los aspectos significativos de la realidad evaluada, sin limitarse solamente a algunos de ellos.

La globalidad de la valoración, implica referirse a la realidad evaluada en conjunto y no a sus componentes particulares. Integralidad y globalidad constituyen dos requisitos complementarios que tienden a asegurar que el objeto sometido a evaluación sea considerado de modo global, centrando la atención en todos los aspectos relevantes y significativos de la misma.

La dimensión cualitativa, permite focalizar los aspectos más directamente relacionados con el concepto de calidad que se adopte, Cuando estos requisitos no se cumplen posiblemente nos encontramos al frente de una actividad concebida con demasiada ligereza. Así resulta pertinente hablar de la evaluación de la calidad de una institución educativa o de un sistema educativo siempre que se pretenda realizar una valoración global del mismo de acuerdo con ciertos criterios establecidos de antemano y que guarden relación con las dimensiones más relevantes y significativas de cara a su valoración cualitativa (López Ruperéz, 1994; Gento, 1996).

Una forma de aumentar la transparencia del sistema educativo, es la rendición de cuentas a la sociedad y a las autoridades educativas. Se lleva un mejor control de funcionamiento educativo y sus actores, de esta manera se estimula la competencia entre las instituciones educativas y se logran mejores resultados educativos en general.

Para (Graells, 2002). "La calidad en la educación asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta".

Además señala que un sistema educativo de calidad se caracteriza por:

- a. Ser accesible a todos los ciudadanos.
- b. 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.
- c. 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).
- d. 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.
- e. Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.
- f. Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

3.2.2.1 Principios de la evaluación

Lo que no se mide no mejora, es uno de los principios del desarrollo y es por eso que el Ministerio de Educación viene aplicando el sistema de evaluación continua a todos los actores educativos.

Los principios básicos de la evaluación son: validez, confiabilidad, flexibilidad e imparcialidad.

Las evaluaciones son validas cuando ellas evalúan lo que pretenden evaluar.

Esto se logra cuando, los evaluadores son completamente conscientes de lo que debe evaluarse (en relación con criterios apropiados y resultados del aprendizaje definidos), la evidencia es recogida a través de tareas que están claramente relacionadas con lo que está siendo evaluado.

El muestreo de las diferentes evidencias es suficiente para demostrar que los criterios de desempeño han sido alcanzados.

Las evaluaciones son confiables cuando son aplicadas e interpretadas consistentemente de estudiante a estudiante y de un contexto a otro. Las evaluaciones son flexibles cuando se adaptan satisfactoriamente a una variedad de modalidades de formación y a las diferentes necesidades de los estudiantes. Las evaluaciones son imparciales cuando no se perjudica a los alumnos particulares – por ejemplo, cuando todos los estudiantes entienden que se espera de ellos y de qué forma se tomará la evaluación (Adaptado de Hagar et al. 1994)

3.2.2.2. Tipos de evaluación

Hay varios tipos de evaluación de acuerdo a los agentes y por los momentos en que se desarrolla el proceso evaluativo.

3.2.2.2.1 Por los agentes.

Autoevaluación.- “Permite unificar e identificar al sujeto con el objeto de evaluación. Tiene por finalidad tomar decisiones en función de la valoración positiva o negativa de una actuación específica, un trabajo realizado, o una tarea por cumplirse” (J., 2009).

Coevaluación.- “Consiste en la evaluación mutua, conjunta de una actividad o un trabajo que puede realizarse en pares para luego hacerlo en grupos pequeños. Permite al estudiante compartir, deberes, responsabilidades, actividades con el fin de recibir criterios, observaciones. Reflexiones, correcciones y recomendaciones”. (J., 2009).

Heteroevaluación.- “Consiste en que una persona evalúa a otra, sobre su: trabajo, actuación, rendimiento, participación y otros aspectos. Permite conocer al maestro dificultades y problemas de sus estudiantes. Tiene como finalidad reorientar y reforzar la actividad educativa. Es el momento en que el maestro se haga una autorreflexión porque puede ser el causante del bajo rendimiento y tratar de cambiar el proceso metodológico” (J., 2009).

La aplicación de este tipo de evaluaciones por agentes permite la oportunidad de que el estudiante haga su propia valoración, en caso de haber errores, corregirlos y aprender de ellos sin ser juzgado en ningún momento, aprenderá a aceptar y tener mayor tolerancia hacia las decisiones tomadas por otros compañeros que harán las correcciones necesarias dependiendo del caso y así aprender de sus errores para en un futuro no volver a cometerlos.

Este proceso de evaluación tiene sentido cuando deja de ser solo un momento y se realiza en oportunidades que permiten al estudiante reconocer y verificar su recorrido y sus caídas durante el proceso, de esta manera podrá corregir y realizar estrategias que le ayuden a mejorar. El docente podrá ayudar a ejercitar la creatividad ofreciendo elementos claves para que el estudiante pueda alcanzar sus metas.

3.2.2.2.2 Por los momentos

Evaluación Diagnóstica.- Este tipo de evaluación busca información para orientar las acciones por emprender, permitiendo al maestro-a conocer las necesidades de sus estudiantes. Tiene como finalidad tomar las decisiones más adecuadas, puede aplicarse: al inicio del año lectivo, de un proyecto, de un bloque curricular, de un trimestre, de un quimestre.

Cumple con una doble función, por una parte define los objetivos y las necesidades de los estudiantes, por otra da la oportunidad de precisar los medios y recursos. Las dos funciones conjuntas permiten recoger información sobre la realidad particular en base a fortalezas y debilidades. Se refiere a sujetos individuales involucrados en tareas sistemáticas de enseñanza y aprendizaje. Considera situaciones de enseñanza, de la evaluación en toda su complejidad.

Evaluación Formativa.- Es aquella que identifican características de la situación que no responden a lo esperado. Se realiza durante todo el proceso de enseñanza. La toma de decisiones debe realizarse con el fin de mejorar y ajustar el proceso en marcha. La función principal de esta evaluación es mejorar en conjunto al sistema o al menos una parte.

Los resultados permiten realizar ajustes de acciones de desarrollo del programa según los acontecimientos que se presentan. Considera estrategias docentes, materiales didácticos, actividades. Acorde a los resultados del aprendizaje permite detectar aciertos, errores, obstáculos individuales o grupales.

La evaluación formativa se centra en mejorar la formación a nivel de los sujetos, determinando el remedio más apropiado para superar las dificultades de cada estudiante a fin de que tenga un progreso.

Evaluación Sumativa.- Consiste en aseverar y asegurar el logro o fracaso de los sujetos o acciones, como en nuestro caso de aprendizajes, adquisiciones y producciones, en base al cumplimiento de algún propósito preestablecido, revelados en instrumentos idóneos y públicos.

Este tipo de evaluación se realiza al final del proceso. Está asociada al establecimiento de un balance final que pone énfasis en la suma de los logros.

Todo docente al final del año lectivo se dedica a evaluar los resultados del aprendizaje de sus estudiantes, logros, errores, productos, con la finalidad de determinar si están en condiciones de ser promovidos al siguiente año de básica, curso o si acceden a la obtención de un título o documento que certifica, dando fe del cumplimiento personal de esos logros.

Es importante aplicar este tipo de evaluaciones ya que se evalúa durante todo el proceso escolar, en todo momento existe evaluación, así se podrá ir realizando cambios al encontrar errores y ayudará a tomar decisiones para alcanzar el éxito educativo. La educación ha cambiado, se basa básicamente en el aprendizaje mecánico de los estudiantes sin considerar los procesos adquiridos, hoy en día prevalece el aprendizaje de destrezas y destrezas con criterio de desempeño, es decir, ahora importa mucho el proceso que aplique para llegar a los resultados esperados.

“Los indicadores de evaluación son los instrumentos que permiten comprobar empíricamente y con cierta objetividad la progresión hacia las metas propuestas” (Ander-Egg, 2005). La evaluación tiene por ello un nuevo enfoque, se puntualizan los criterios e indicadores que permiten visualizar la asimilación de los aprendizajes; es importante poner énfasis en los indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad para saber hasta dónde se ha avanzado y lo que falta por recorrer.

Un indicador es el rasgo o característica cualitativa de una conducta, se constituye en un patrón para medir, evaluar o mostrar el desarrollo de una actividad en relación siempre con las metas planteadas, los insumos que se utilizaran para obtener un producto o resultado y el logro de las metas.

3.2.2.3 Protagonistas de la Evaluación Educativa

Los agentes evaluadores: Son las personas que realizan la evaluación. Cuando pensamos en la evaluación de un proceso educativo, los agentes evaluadores pueden ser de dos tipos, internos o externos. Los agentes internos son aquellos que desempeñan la doble función de ser protagonistas del proceso educativo y de actuar como evaluadores del mismo. Los agentes externos son aquellos que son llamados para evaluar el proceso educativo como observadores idealmente neutros de lo que ocurre en tal proceso.

La definición de quien va a evaluar un proceso educativo es un aspecto delicado por considerar, ya que la credibilidad del evaluador determina en gran medida el éxito de la evaluación misma. Mientras que un evaluador interno puede ganar credibilidad por conocer mejor el contenido y las circunstancias en que ocurre el proceso educativo, su credibilidad puede ponerse en tela de juicio cuando se cuestiona que sea juez y parte y que pueda caer en un conflicto de intereses.

En contraste, a un evaluador externo se le puede considerar como un juez más imparcial, aunque su credibilidad pueda ponerse en tela de juicio si su evaluación considera superficialmente los aspectos de la cultura educativa que determina la manera en que el proceso educativo ocurre.

Intervienen los usuarios de la información que son las personas a las que va dirigida la información que resulta de un proceso de evaluación, el evaluador ha de considerar diversos principios éticos que aseguren que cierta información llegue a aquellas personas que le deban recibir, identificando grados de confidencialidad de los datos colectados, ya que servirán para la continuación de un programa.

Los informantes.- son las personas que pueden proporcionar información valiosa para un proceso de evaluación, estos actores son elegidos por el evaluador en función de los métodos de evaluación seleccionados de tal forma que la correlación informante-información queda establecida, es cierto que no todos los datos de una evaluación provienen de personas que están involucradas en este proceso más bien que son las principales fuentes de información son los estudiantes, docentes, padres de familia y las personas que egresaron de la institución educativa, es decir comprende todos los miembros de la comunidad educativa.

3.2.3 Evaluación de la calidad

La evaluación de la calidad comprende las actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general, para conocer la calidad de ésta. Habitualmente se utilizan modelos de calidad o referenciales que permiten estandarizar el proceso de la evaluación y sus resultados y de esta manera comparar. Los modelos de calidad usados y más conocidos en el mundo son el Deming, Malcolm Baldrige, EFQM, etc., su uso se da más en empresas comerciales y de distintos procesos no educativos.

Existen distintos modelos de programas de calidad en uso actualmente en el mundo como son las normas ISO 9000 y similares y los modelos de calidad total. El modelo de ISO 9000, nacido y difundido en el ámbito industrial europeo se usa mucho en la actualidad en las organizaciones que prestan servicios, es decir la mayor cantidad de empresas del mundo usan este sistema de calidad. Sin embargo, no siempre es el mejor modelo a usar en las instituciones educativas

porque analiza la calidad sólo desde el punto de vista del cumplimiento de contratos, se basa en la obtención de la calidad en la formalización de procesos, sería un modelo adecuado prescrito para tareas repetitivas donde no hay creatividad e innovación y tiene impacto superficial en la cultura de las organizaciones. (María Antonia Casanova Rodríguez, 2002)

Algunos de las instituciones educativas en la ciudad de Guayaquil, poseen la certificación ISO 9000 como parte de su sistema de gestión de calidad, sin embargo, como se ha expuesto, no es el mejor sistema, ya que exige procesos claros más no un plan de mejora continua. El resultado de este tipo de sistemas de calidad ofrece al finalizar la evaluación una certificación en procesos, muy tangibles y ordenados pero en una institución educativa se necesita ir más allá, se necesitan planes de mejora, se requiere autoevaluación por parte del docente y reflexión de lo que no se está haciendo bien para mejorar, ahí es donde intervienen los planes de mejora, que se realizan en base a indicadores, para de esta manera poder conocer si se está cerca de alcanzar la meta propuesta.

Se puede realizar la evaluación de la calidad siguiendo ciertas condiciones. Al igual que la calidad de la educación, la evaluación se ha convertido en un elemento clave del discurso pedagógico contemporáneo. Todo actualmente se evalúa, el ámbito educativo no es la excepción, se evalúan los aprendizajes de los estudiantes, el desempeño docente, el diseño y desarrollo del currículo implantado en las instituciones educativas, la organización y funcionamiento de los centros educativos, los programas de intervención psicopedagógicos, las innovaciones didácticas puestas en práctica, el impacto de las políticas educativas adoptadas, etc.

3.3 Evaluación del desempeño profesional de los docentes

3.3.1 Desempeño

Cuando nos referimos a desempeño, estamos hablando del cumplimiento de ciertas obligaciones referentes a una profesión, cargo u oficio, por lo tanto, la evaluación del desempeño es el proceso en donde podemos medir el cumplimiento de dichas obligaciones.

3.3.2 Desempeño profesional

El desempeño profesional se constituye en el modo de expresión por el profesional del desarrollo alcanzado en las competencias, las que cualifican y distinguen el cumplimiento de las exigencias socio laborales en los contextos donde cumple las actividades, tareas o roles inherente a la realización de las funciones y procesos asociados a la profesión

3.3.3 Desempeño profesional docente

Un aspecto importante en la filosofía de la calidad es la creencia en la necesidad de personas calificadas para producir calidad. La alta calidad depende de la capacidad de las personas para realizar sus actividades de la mejor forma posible y siempre buscando el perfeccionamiento.

Es clave que el profesional sea una persona que estudie y se actualice constantemente, que tenga experiencia y dominio de grupo, que tenga libertad intelectual y seguridad para actuar con responsabilidad.

La tipología que se presenta a continuación es el resultado de las comparaciones necesarias y pertinentes de propuestas referidas por varios autores (Mertens, 1996); (Cinterfor, 1997); (Syr Sálas, 1999); (Pezo, 1999); (Cejás, 2000) y tiene como propósito facilitar metodológicamente su operacionalización en el

mejoramiento del desempeño profesional de los docentes en el contexto de la Educación Técnica y Profesional, lo cual puede ampliarse o adecuarse a nuevos contextos de aplicación, en resumen proponemos las siguientes competencias:

Preparación para resolver los problemas de la conducción del aprendizaje en sus alumnos, preparación para realizar y aplicar el diagnóstico integral a los alumnos, efectividad de la Superación y la auto superación en su especialidad, capacidad de razonamiento abstracto y de generalización de relaciones entre objetos y fenómenos, habilidad para el empleo de métodos y técnicas de trabajo en grupo para ejercer la dirección participativa con su colectivo de alumnos, capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar desde los saberes que imparte la vinculación teoría – práctica, preparación para contribuir a la creación de un adecuado clima de trabajo con sus alumnos y compañeros del centro.

Además, el dominio de las particularidades del nivel de enseñanza, del Plan de estudio y las prioridades del trabajo metodológico y los objetivos del centro, capacidad didáctica para aplicar los métodos de enseñanza en sus clases, capacidad para integrar su actividad investigativa con su trabajo metodológico y de enseñanza, la apropiación del método científico y el conocimiento de los fundamentos básicos de la Dirección Científica, como herramienta teórica - metodológica para la interacción con el objeto de su actividad.

Se espera que los profesores posean las competencias expresadas anteriormente y esto se logra a través de un proceso de mejoramiento del desempeño profesional y de esta manera puedan desarrollar las competencias que se exigen para los alumnos. En la búsqueda de una teoría, que explique el proceso de mejoramiento de los recursos humanos y como resultado de la sistematización de la práctica educativa y de los procesos de abstracción, generalización y teorización, surge la Educación Avanzada, como teoría Educativa Alternativa que explica, identifica y enuncia, las características del objeto: mejoramiento de los recursos humanos, su movimiento histórico y proyectivo.

La propuesta teórica-práctica de la Educación Avanzada, es lo suficientemente general, que permite, la explicación y fundamentación de las diferentes expresiones para el perfeccionamiento de los recursos humanos y lo suficientemente singular que puede particularizarse en cada sujeto de forma tal que se pueda alcanzar un proceso de proyección, formación y utilización del profesional, que se corresponda con las propiedades de un producto de calidad, en posibilidades de satisfacer las demandas y necesidades del entorno socio - económico, aumentando constantemente la eficiencia del trabajo docente y la competitividad del proyecto final del programa educativo.

3.3.4 Estándares de desempeño profesional docente

La acción educadora de todo profesor trasciende la función de transmitir conocimientos, ya que en la interacción profesor – alumno está la dimensión de los valores, las normas y las actitudes, todo ello propuesto siempre en los diseños curriculares.

La evaluación del desempeño docente ayuda a promover acciones didácticas, pedagógicas que favorecen los procesos de aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento de su desarrollo profesional. La evaluación del docente no debe verse como un castigo o una manera de probar que están haciendo las cosas mal, se debe utilizar como una estrategia de aprendizaje y de crecimiento personal docente y de esta manera controlar las actividades que realizan los docentes y así mejorar y fomentar el perfeccionamiento, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor y así generar políticas educativas que ayuden e incentiven su realización.

La evaluación requiere que todos los involucrados participen aportando con sus opiniones y diferentes puntos de vista. Se debe fomentar el ambiente de diálogo y no las imposiciones. La evaluación puede servir para provocar autonomía, crecimiento profesional, colaboración entre docentes pero también puede usarse para promover celos, miedos y rechazo por parte de los docentes.

Debido al mal uso que se le puede dar a la evaluación del desempeño profesional docente y las consecuencias que su mal uso provocaría en ellos, se debe tener en cuenta que la evaluación es una opción de reflexión y de mejora de la realidad por la manera determinante tanto en la personalidad del evaluado y su entorno, por lo tanto, la evaluación debe ser entendida y situada adecuadamente para facilitar el avance profesional de los docentes.

Por ello puedo manifestar que los beneficios de la evaluación del desempeño son múltiples tanto para la institución educativa como para los evaluados, entre ellos se pueden citar: algunos beneficios como; Contar con un diagnóstico actualizado objetivamente sobre las fortalezas y Establecer una vía de retroalimentación con el personal referida a sus desarrollos, rendimientos comportamientos adecuados e inadecuados, debilidades del personal.

Contar con la información pertinente para generar cambios actitudinales y procedimentales, y para planificar acciones correctivas actuales y de prevención futuras y vincular el potencial de cada individuo a los requerimientos y necesidades de cada puesto de trabajo. Para de forma imparcial y válida reconocer y premiar los desempeños individuales mediante un sistema de reconocimientos y recompensas a quienes trabajan por el mejoramiento de la calidad educativa y por el logro de metas fijadas por el sistema educativo y por la institución misma.

Contar con personal calificado, preparado para posibles sustituciones, por ascensos, retiros y desafectaciones de otra índole y poder fundamentar sólidamente la toma de decisiones al contar con un espacio de reflexión para debatir acerca del desempeño, el establecimiento de objetivos, metas en los puestos de trabajo, alineando los potenciales individuales con los de la institución.

Determinar qué capacitación y entrenamiento necesita cada integrante de la institución educativa y posibilitar la mejora continua del proceso de asignación de recursos aplicados a las remuneraciones del docente.

3.3.5 Funciones y fines de la evaluación del desempeño docente

De acuerdo con (Valdés, 2000) las funciones que debe cumplir la evaluación del desempeño son de diagnóstico, instructiva, educativa y desarrolladora.

a) Función diagnóstica. La evaluación debe caracterizar el desempeño docente en un periodo determinado, los principales aciertos y desaciertos, de modo que les sirva tanto al director, al jefe de área como al mismo profesor, de guía para derivar acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

b) Función instructiva. El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del docente, por lo que éste se instruye, aprende del mismo e incorpora una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

c) Función educativa. Al conocer el docente como es percibido su desempeño por maestros, padres, alumnos y directivos puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias señaladas, dependiendo de la relación que establezca entre los resultados de la evaluación y sus motivaciones y actitudes hacia su trabajo.

d) Función desarrolladora. El carácter desarrollador de la evaluación del profesorado se cumple cuando se incrementa la madurez del evaluado, se torna en auto evaluador crítico y permanente de su desempeño, no teme a sus errores si no que aprende de ellos y conduce de manera más consiente su trabajo hacia el auto perfeccionamiento.

Muy ligadas a estas funciones se encuentran los fines que actualmente se le han otorgado a la evaluación del desempeño docente en el contexto latinoamericano: El mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula resulta adecuado al integrar la evaluación docente a este fin, solicitando a los profesores que centren sus objetivos de crecimiento, desempeño y rendimiento en la mejora de la eficacia escolar y que estos objetivos sean diseñados y desarrollados en forma colegiada.

La responsabilidad y desarrollo profesionales como uno de los fines de la evaluación docente implican una fuerte visión de la docencia como profesión con sus propios estándares, ética, responsabilidad de la práctica e incentivos intrínsecos, según (Stiggins y Duke, 1988), El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado los niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr.

3.3.6 Modelos de evaluación del desempeño docente

Según Valdés (2000) existen cuatro modelos de evaluación de la eficiencia docente que han surgido de la investigación educativa:

a) Modelo centrado en el perfil del docente. Consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo a la concordancia con los rasgos y características de un perfil previamente determinado de lo que constituye un docente ideal, relacionados con los logros de los alumnos y traducido a un cuestionario que se puede aplicar a alumnos, padres y directivos.

b) Modelo centrado en los resultados obtenidos. Evalúa el desempeño docente basado en la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por los estudiantes.

c) Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula. La evaluación de la eficacia docente se realiza identificando los comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los alumnos. Los registros de observación son el medio principal para su aplicación y a la vez la limitante por la concepción subjetiva del observador sobre lo que es una enseñanza efectiva.

d) Modelo centrado en la práctica reflexiva. Este consiste en una instancia de reflexión supervisada y evaluada como una secuencia para encontrar, definir y resolver problemas prácticos, lo que mejora las capacidades de los profesores mediante la reflexión o evaluación en la acción y sobre la acción (Schoon, 1987).

En su ejecución se contemplan tres etapas: una sesión de observación y registro anecdótico de la actividad docente; una conversación reflexiva con el docente para comentar lo observado en la que se hacen preguntas para descubrir los significados y la coherencia de la práctica observada; y por último una conversación de seguimiento en la que se retoman los temas y las acciones acordadas en la segunda etapa y si es necesario se realiza un nuevo registro.

De acuerdo al Reglamento de la LOEI en el Art. 20 la evaluación del Sistema Nacional de Educación es interna y externa. La evaluación interna es aquella en la que los evaluadores son actores del establecimiento educativo; en cambio, en la externa los evaluadores no pertenecen al establecimiento educativo. Ambos tipos de evaluación pueden hacer uso de procesos e instrumentos de evaluación cualitativa o cuantitativa. (LOEI, suplemento registro oficial, 2012).

3.4. Evaluación del desempeño profesional de los directivos

3.4.1. Estándares de desempeño profesional directivo

El desempeño profesional de directivos, es uno de los factores que forman la evaluación del sistema educativo. Se requiere que se cumpla con el conjunto de acciones que realizan en el desempeño de sus funciones que es la que van a ser evaluadas, para hacer notar sus debilidades y fortalezas durante su desempeño en la formación del estudiante.

Son descripciones de lo que debe hacer un director o rector competente; es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2011).

Drucker (1974); Villalobos y Melo (2008). “La sociedad del conocimiento se sustenta en considerar el conocimiento científico como agente esencial de la creación de riquezas, a partir de dar un uso productivo al conocimiento y la investigación científica. La sociedad del conocimiento representa un tipo de comunidad que tiene capacidad para generar, incorporar y utilizar el conocimiento para responder a las necesidades de su desarrollo, por lo que la creación y transferencia del conocimiento se convierte en la principal herramienta de esta para su propio beneficio”.

El mejoramiento del desempeño de los directivos de las Instituciones educativas, constituye una de las vías más importantes para lograr el avance hacia la excelencia, la eficiencia y la eficacia de éstas, así como de contribuir al avance social y económico mediante el desarrollo de la ciencia, la investigación y la innovación de los productos, de servicio y de gestión entre otros aspectos relevantes para el sistema educativo.

La calidad profesional docente está relacionada con la acreditación Universitaria y las certificaciones de calidad. Dentro de este proceso está la acreditación que significa ponerle un sello de calidad al proceso educativo, incluyendo los profesores, programa de estudios, salas, biblioteca y otros recursos. Una acreditación no implica que todos los estudiantes que terminan una misma carrera tengan la misma calidad, ni tampoco que tengan una calidad mínima, pues como en cualquier proceso, las fallas no dejan de existir. Sin embargo, la acreditación de algún modo indica que el proceso tiene una mayor tolerancia a fallas. Algo muy parecido a un sello de calidad tipo ISO-9000. Sin embargo la calidad de educación en el Ecuador todavía es objeto de preocupación, ya que no existen los elementos necesarios para su alcance y su talento humano no está en su totalidad capacitado para un adecuado desarrollo profesional.

El propósito fundamental es contribuir al mejoramiento de los establecimientos educacionales, a través del desarrollo profesional de los responsables de su gestión. Promueve al interior de las unidades escolares el fortalecimiento de competencias directivas requeridas para liderar procesos de gestión tendientes a asegurar condiciones institucionales para el logro de más y mejores aprendizajes. El mejoramiento educativo es tarea fundamental de quienes cumplen el rol de liderazgo. (Arnello,2000).

La Evaluación de Desempeño es una herramienta que permite concretar las legítimas motivaciones de desarrollo profesional y Técnico-Pedagógicos, articular inquietudes con las necesidades de mejoramiento de los establecimientos, debe requerir un conocimiento profundo de las necesidades de desarrollo profesional de los directores, procura un cabal conocimiento de lo que acontece en cada unidad educativa y de las debilidades y fortalezas profesionales de cada directivo.

El director del establecimiento educativo es el jugador principal dentro del partido de la educación, es el responsable de la evaluación de desempeño de su equipo directivo y docentes.

Debe conocer las necesidades de cada miembro del grupo educativo y compartir la responsabilidad para su desarrollo profesional y personal. El punto clave para un director es la motivación que dé a sus empleados y de esta manera mejorar el liderazgo pedagógico durante cada año escolar.

El Ecuador ha definido, con base en las evidencias, la experiencia acumulada y sus propias necesidades de país, un modelo de gestión educativa que se expresa en un conjunto de estándares de desempeño directivo y docente.

Desempeño directivo: Este modelo busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada escuela ecuatoriana, el propósito de los estándares de desempeño directivo es fomentar un liderazgo pedagógico que facilite a todos los estudiantes ecuatorianos alcanzar los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

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

Esas dimensiones son:

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

Con este modelo de gestión, el Ministerio de Educación asegura que el conjunto de los directivos ecuatorianos influya efectivamente en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las escuelas a su cargo.

3.4.2 Dimensiones, estándares generales y estándares específicos directivos

Podemos decir que liderazgo es definir la visión, los valores y determinar altas expectativas con el fin de suscitar el trabajo hacia objetivos comunes e inspirar y liderar innovaciones desde fuertes convicciones acerca de la educación. Compartir el liderazgo (involucrar a la comunidad educativa en el diseño y la implementación de decisiones, y generar un sentimiento de comunidad y cooperación).

Es tener conciencia de los logros y fracasos y lo que ocurre en la escuela, y utilizar la información para manejar problemas potenciales y actuales y adaptar su liderazgo a las necesidades de la situación y aprender de la disensión.

La Gestión pedagógica implica establecer y comunicar objetivos de aprendizaje, estándares y expectativas junto con la comunidad educativa e involucrarse en el diseño y la implementación de currículo, instrucción y evaluación. Es evaluar la efectividad de prácticas escolares y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes (Evitar que los docentes realicen tareas que puedan distraerlos de la enseñanza y proveer a los profesores de los materiales necesarios para la ejecución exitosa de su trabajo.

La Gestión del talento humano y recursos pretende promover el desarrollo profesional y aprendizaje del personal de la institución y su propio desarrollo y establecer reglas, procedimientos y garantizar un ambiente según los principios y valores del Buen Vivir. Busca promover la formación ciudadanía e identidad nacional y establecer condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.

Busca gestionar la obtención y distribución de recursos y el control de gastos y de optimizar el uso y mantenimiento de los recursos. Enmarcan su gestión en el cumplimiento de la normativa legal. Demuestran en su gestión una sólida formación profesional.

El Clima organizacional y la convivencia escolar busca garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional y promover la formación ciudadana e identidad nacional. Fortalecen lazos con la comunidad educativa y pretenden comprometer su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir.

3.4.3. Perfil del directivo

El perfil del directivo de una institución educativa deberá tener cualidades tales como las competencias pedagógicas desarrolladas, competencias de liderazgo en la comunidad y los estándares de gestión. Debe ser honesto, imparcial, justo, prudente en el actuar y en el hablar, denota idoneidad en su quehacer administrativo, promueve valores entre los estudiantes como la manera adecuada para educar íntegramente.

Es quien impulsa una eficaz acción educativa y un dedicado empeño para una moderna comunicación, debe ser una persona con una visión prospectiva impulsando en forma periódica la institución hacia una educación del siglo XXI, debe ser un líder entre la institución y la comunidad y debe ser una persona que se preocupa constantemente por renovar su conocimiento a través de una permanente capacitación.

4. Metodología

4.1 Participantes

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Particular Javier, ubicada en el km. 5 vía a la Costa, de la ciudad de Guayaquil en la provincia del Guayas. Es una institución privada sin fines de lucro dirigida por Sacerdotes Jesuitas pertenecientes a la Compañía de Jesús. Su jornada de estudio es matutina.

En el siguiente cuadro descriptivo se muestra la población a investigar:

Tabla 1

Ejemplo de la población a investigarse en la Unidad Educativa Particular Javier

Población a investigarse	No. total
Para el desempeño personal docente	
Director o rector	1
Subdirector o vicerrector	1
Docentes del 8º, 9º y 10º año de educación básica	12
Docentes del 1º, 2º y 3º año de bachillerato	12
Estudiantes del 8º, 9º y 10º año de educación básica	338
Estudiantes del 1º, 2º y 3º año de bachillerato	340
Padres de familia	1000
Para el desempeño profesional directivo	
Director o rector	1
Subdirector o vicerrector	1
Coordinador de área	6
Consejo estudiantil	6
Comité Central de Padres de Familia	6
Supervisor escolar	1

4.2 Muestra de investigación:

- Definición del tipo de muestreo que se utilizó

En la presente investigación, el tipo de muestreo que más se ajustó a los requerimientos de la investigación fue el Muestreo Probabilístico, con su variante Muestreo Aleatorio Simple (MAS) sin reposición.

- **Determinación del marco de muestreo**

El marco de muestreo es el listado de todos y cada uno de los elementos que componen la población debidamente identificados con un número, que representa las unidades elementales de investigación de donde se extrajo los elementos que componen la muestra calculada. La fórmula para calcular el tamaño de muestra según el tipo de muestreo seleccionado fue:

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

En donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor tipificado con un nivel de confianza del 95 % = 1.96

95% = Nivel de confianza

N = Tamaño de la población

P = Probabilidad que en la población se presente cierta característica = 0.5

Q = Probabilidad que en la población no se presente cierta característica = 0.5

∞ = Error estadístico = en este caso 5% = 0.05

$$: 1.96 \times 0.5 \times 0.5 \times 338 = 180.05$$

$$\infty 2(338 - 1) + (1.96 \times 1.96) \times 0.5 \times 0.5$$

$$: 1.96 \times 0.5 \times 0.5 \times 340 = 180.62$$

$$\infty 2(340 - 1) + (1.96 \times 1.96) \times 0.5 \times 0.5$$

$$: 1.96 \times 0.5 \times 0.5 \times 1000 = 277.74$$

$$\infty 2(1000 - 1) + (1.96 \times 1.96) \times 0.5 \times 0.5$$

A continuación el detalle de la muestra luego de la aplicación de la fórmula:

Tabla 2

Muestra a investigarse en la Unidad Educativa Particular Javier

Población	Muestra
Para el desempeño personal docente	
Director o rector	1
Subdirector o vicerrector	1
Docentes del 8º, 9º y 10º año de educación básica	12
Docentes del 1º, 2º y 3º año de bachillerato	12
Estudiantes del 8º, 9º y 10º año de educación básica	180
Estudiantes del 1º, 2º y 3º año de bachillerato	181
Padres de familia	278
Para el desempeño profesional directivo	
Director o rector	1
Subdirector o vicerrector	1

4.3 Técnicas e instrumentos de investigación:

Se aplicó la técnica de la observación directa a las clases impartidas por los maestros y maestras de la Unidad Educativa Particular Javier. Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. La plantilla de observación que se utilizó ayuda a reflexionar sobre el desempeño del docente con el fin de mejorar la práctica en el aula. Algunos de los criterios a evaluarse son acerca de las actividades iniciales dentro del salón de clases como la puntualidad, revisión de tareas, temas, etc., otro criterio tomado en cuenta es el proceso de enseñanza aprendizaje y por último sin dejar de ser importante el ambiente en el aula de clases.

Uno de los principales instrumentos utilizados para esta investigación es la encuesta, cuyo objetivo es recoger la información de la población investigada de forma cuantitativa y transformarla a cualitativa de acuerdo a las diferentes opciones que se presentan, luego procesar la información siguiendo los procedimientos estadísticos para su presentación en tablas y gráficos y su posterior análisis.

El conocimiento y manejo de los sistemas y programas informáticos, permitieron aprovechar información y las telecomunicaciones, que nos permite ahorrar tiempo y mejorar el análisis y presentación de la información. Esta técnica fue aplicada a docentes, directivos, estudiantes, padres de familia, miembros de los Consejos Técnicos y Estudiantil y Supervisor Escolar. Dentro de los criterios de evaluación dentro de la encuesta se encuentran las competencias pedagógicas, competencias de liderazgo en la comunidad y las competencias gerenciales.

Entre los medios tecnológicos utilizados se encuentran los dispositivos electrónicos que permitieron almacenar información para a su vez facilitar la indagación de la información requerida. Se utilizaron cámaras de video, programas especiales para la tabulación de datos informativos y programas para la revisión de los mismos.

4.4 Diseño y procedimiento:

Esta es una investigación socioeducativa basada en el paradigma de análisis crítico. Se empezó con la recolección de bibliografía mediante la revisión de la literatura que proporcionan datos de primera mano acerca del tema a investigar, en este caso se indagó en estudios previos realizados sobre la calidad de desempeño docente y directivos, luego se asistió a las asesorías presenciales en donde el Director de Tesis pudo revisar el trabajo de investigación y hacer las correcciones pertinentes. La recolección de datos fue realizada en la Unidad Educativa Particular Javier durante algunas semanas, tres aproximadamente. Se pidió la autorización respectiva a las autoridades del plantel y una vez con la aprobación de ellos se pudo recolectar información para este trabajo de titulación.

Para la tabulación de la información se requirió de varias semanas organizando los datos obtenidos en las encuestas para luego realizar el análisis e interpretación de resultados.

5. Resultados, análisis y discusión

5.1. Resultados de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional docente aplicadas a docentes, director o rector, coordinador de área, estudiantes, padres de familia y de la observación de la clase impartida por los docentes.

➤ *Instrumento para la autoevaluación de los docentes*

Tabla 1

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (0.72 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DOCENTES (24 cues- tiona- rios)	TOTAL	PROMEDIO
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto	0	0.104	0.612	0.308	0.412	24	1.436	0.060
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0	0.13	0.663	0.308	0.206	24	1.307	0.054
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0	0.052	0.765	0.385	0.206	24	1.408	0.059
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0.026	0.612	0.462	0.412	24	1.512	0.063
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0	0.104	0.816	0.154	0.103	24	1.177	0.049
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0	0.052	0.663	0.462	0.206	24	1.383	0.058
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes	0	0.156	0.561	0.539	0	24	1.256	0.052
TOTAL	---	---	---	---	---	---	9.479	0.395

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En la autoevaluación docente de la dimensión Sociabilidad Pedagógica se desprende que la afectividad en las relaciones entre estudiantes y docentes es frecuente, lo que permite desarrollar una buena autoestima, sin embargo existe un porcentaje reducido de maestros que no toma en cuenta las sugerencias ni opiniones de los estudiantes, ni se preocupan por la falta a clases.

Tabla 2

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS

2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DOCENTES (24 cues- tiona- rios)	TOTAL	PROMEDIO
(4.23 PTOS)								
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	0.13	0.612	0.308	0.206	24	1.256	0.052
2.2. Seleccione los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0.104	0.561	0.231	0.412	24	1.308	0.055
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.	0	0.078	0.561	0.231	0.412	24	1.282	0.053
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0	0.13	0.51	0.308	0.412	24	1.36	0.057
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0	0.156	0.51	0.231	0.206	24	1.103	0.046
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0	0.182	0.459	0.154	0.103	24	0.898	0.037
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0	0.052	0.612	0.231	0.515	24	1.41	0.059
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	0.13	0.612	0.154	0.206	24	1.102	0.046
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes.	0	0.156	0.561	0.231	0	24	0	0.000
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0	0.104	0.51	0.231	0.412	24	1.257	0.052
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0	0.078	0.663	0.231	0.309	24	1.281	0.053
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0	0.052	0.663	0.308	0.412	24	1.435	0.060
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0	0.104	0.612	0.308	0.309	24	1.333	0.056
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0	0.052	0.561	0.308	0.618	24	1.539	0.064
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.	0	0.026	0.561	0.308	0.721	24	1.616	0.067
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.	0	0.104	0.612	0.154	0.412	24	1.282	0.053
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0	0.156	0.561	0.154	0.206	24	1.077	0.045
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0.078	0.561	0.231	0.309	24	1.179	0.049
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0.104	0.612	0.308	0.103	24	1.127	0.047
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0	0.156	0.612	0.308	0.103	24	1.179	0.049
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0	0.104	0.612	0.308	0.412	24	1.436	0.060
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0	0.13	0.663	0.308	0.206	24	1.307	0.054
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0	0.052	0.765	0.385	0.206	24	1.408	0.059
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:						24	0	0.000
2.24.1. Analizar	0	0.026	0.612	0.462	0.412	24	1.512	0.063
2.24.2. Sintetizar	0	0.104	0.816	0.154	0.103	24	1.177	0.049
2.24.3. Reflexionar.	0	0.052	0.663	0.462	0.206	24	1.383	0.058
2.24.4. Observar.	0	0.156	0.561	0.539	0	24	1.256	0.052
2.24.5. Descubrir.	0	0.104	0.561	0.231	0.412	24	1.308	0.055
2.24.6. Exponer en grupo.	0	0.156	0.561	0.154	0.309	24	1.18	0.049
2.24.7. Argumentar.	0	0.13	0.561	0.231	0.309	24	1.231	0.051
2.24.8. Conceptualizar.	0	0.13	0.561	0.308	0.103	24	1.102	0.046
2.24.9. Redactar con claridad.	0	0.078	0.612	0.385	0	24	1.075	0.045
2.24.10. Escribir correctamente.	0	0.104	0.612	0.154	0.412	24	1.282	0.053
2.24.11. Leer comprensivamente.	0	0.104	0.663	0.231	0.309	24	1.307	0.054
2.24.12. Escuchar.	0	0.078	0.663	0.308	0.103	24	1.152	0.048
2.24.13. Respetar.	0	0.104	0.612	0.308	0.412	24	1.436	0.060
2.24.14. Consensuar.	0	0.13	0.663	0.308	0.206	24	1.307	0.054
2.24.15. Socializar.	0	0.052	0.765	0.385	0.206	24	1.408	0.059
2.24.16. Concluir.	0	0.026	0.612	0.462	0.412	24	1.512	0.063
2.24.17. Generalizar.	0	0.104	0.816	0.154	0.103	24	1.177	0.049
2.24.18. Preservar.	0	0.052	0.663	0.462	0.206	24	1.383	0.058
TOTAL	---	---	---	---	---	---	52.311	2.180

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ

Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Tabla 3

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: DESARROLLO EMOCIONAL

3. DESARROLLO EMOCIONAL (1.13 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DOCENTES (24 cues- tiona- rios)	TOTAL	PROMEDIO
3.1. Disfruto al dictar mis clases.	0	0.13	0.561	0.308	0.103	24	1.102	0.046
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0	0.078	0.612	0.385	0	24	1.075	0.045
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0	0.104	0.612	0.154	0.412	24	1.282	0.053
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0	0.104	0.663	0.231	0.309	24	1.307	0.054
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0	0.078	0.663	0.308	0.103	24	1.152	0.048
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0	0.104	0.612	0.308	0.412	24	1.436	0.060
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario.	0	0.13	0.663	0.308	0.206	24	1.307	0.054
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0	0.052	0.765	0.385	0.206	24	1.408	0.059
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	0	0.078	0.612	0.385	0	24	1.075	0.045
3.10. Me preocupa porque mi apariencia personal sea la mejor.	0	0.104	0.612	0.154	0.412	24	1.282	0.053
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0	0.104	0.663	0.231	0.309	24	1.307	0.054
TOTAL	---	---	---	---	---	---	13.733	0.572

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En cuanto a las habilidades de los docentes en el ámbito pedagógico y de didáctica, se puede constatar en la tabla 2 que la gran mayoría se ha evaluado como que realiza todos los ámbitos encuestados frecuentemente.

En la tabla 3, en el ámbito del desarrollo emocional se puede apreciar que los docentes sienten que los alumnos no disfrutan sus clases y sienten que los padres de familia y representantes no apoyan la tarea educativa que realizan.

En cuanto a las opciones que se hicieron sobre lo que los docentes pueden dar de sí mismos, han respondido que ellos cumplen con todo, ubicándose con calificación de 5 equivalente a siempre.

Tabla 4

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES (1.03 PTOS.)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DOCENTES (24 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0.026	0.561	0.308	0.721	24	1.616	0.067
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.	0	0.104	0.612	0.154	0.412	24	1.282	0.053
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0	0.156	0.561	0.154	0.206	24	1.077	0.045
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0	0.078	0.561	0.231	0.309	24	1.179	0.049
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0	0.104	0.612	0.308	0.103	24	1.127	0.047
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.	0	0.104	0.612	0.154	0.412	24	1.282	0.053
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0	0.156	0.561	0.154	0.206	24	1.077	0.045
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0.078	0.561	0.231	0.309	24	1.179	0.049
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos.	0	0.026	0.561	0.308	0.721	24	1.616	0.067
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del estudiante.	0	0.104	0.612	0.154	0.412	24	1.282	0.053
TOTAL	---	---	---	---	---	---	12.717	0.530

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Según los resultados de la encuesta realizada a los docentes de la Unidad Educativa Particular Javier, podemos observar que el ámbito de la atención que brindan a los estudiantes con necesidades especiales es considerada por la mayoría como cubierta, es decir, que sí están atentos a las necesidades de los estudiantes especiales.

Tabla 5

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DOCENTES (24 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
(1.03 PTOS)								
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0	0.026	0.561	0.308	0.721	24	1.616	0.067
5.2. Respeto y cumplo las normas académicas e institucionales.	0	0.026	0.612	0.462	0.412	24	1.512	0.063
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0	0.104	0.816	0.154	0.103	24	1.177	0.049
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0.052	0.663	0.462	0.206	24	1.383	0.058
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0.156	0.561	0.539	0	24	1.256	0.052
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0	0.026	0.612	0.462	0.412	24	1.512	0.063
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0	0.104	0.816	0.154	0.103	24	1.177	0.049
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0	0.052	0.663	0.462	0.206	24	1.383	0.058
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.	0	0.156	0.561	0.539	0	24	1.256	0.052
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	0	0.104	0.816	0.154	0.103	24	1.177	0.049
TOTAL	---	---	---	---	---	---	13.449	0.560

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Según los resultados de la encuesta, los maestros de la UEJ, si aplican las normas y reglamentos de la institución. En el ámbito de la puntualidad, se manifiestan como que no siempre llegan temprano a las clases. Entregan a tiempo los documentos que se les solicitan y planifican las clases y actividades de acuerdo al cronograma anual de la institución.

Tabla 6

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DOCENTES (24 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	0	0.104	0.612	0.154	0.412	24	1.282	0.053
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0.156	0.561	0.154	0.206	24	1.077	0.045
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0	0.078	0.561	0.231	0.309	24	1.179	0.049
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0	0.026	0.561	0.308	0.721	24	1.616	0.067
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0.104	0.612	0.154	0.412	24	1.282	0.053
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.	0	0.078	0.612	0.385	0	24	1.075	0.045
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0	0.104	0.612	0.154	0.412	24	1.282	0.053
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0.104	0.663	0.231	0.309	24	1.307	0.054
6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0	0.078	0.663	0.308	0.103	24	1.152	0.048
TOTAL	---	---	---	---	---	---	11.252	0.469

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Entre los aspectos evaluados dentro del ámbito de las relaciones con la comunidad se encuentra la participación en las actividades de la comunidad, programa actividades con padres de familia, representantes y estudiantes, colabora con la administración y la ejecución de tareas extracurriculares, apoya el trabajo de los colegas aún fuera del tiempo. Todos los aspectos son cumplidos por los docentes según la encuesta realizada.

Tabla 7

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: CLIMA DE TRABAJO

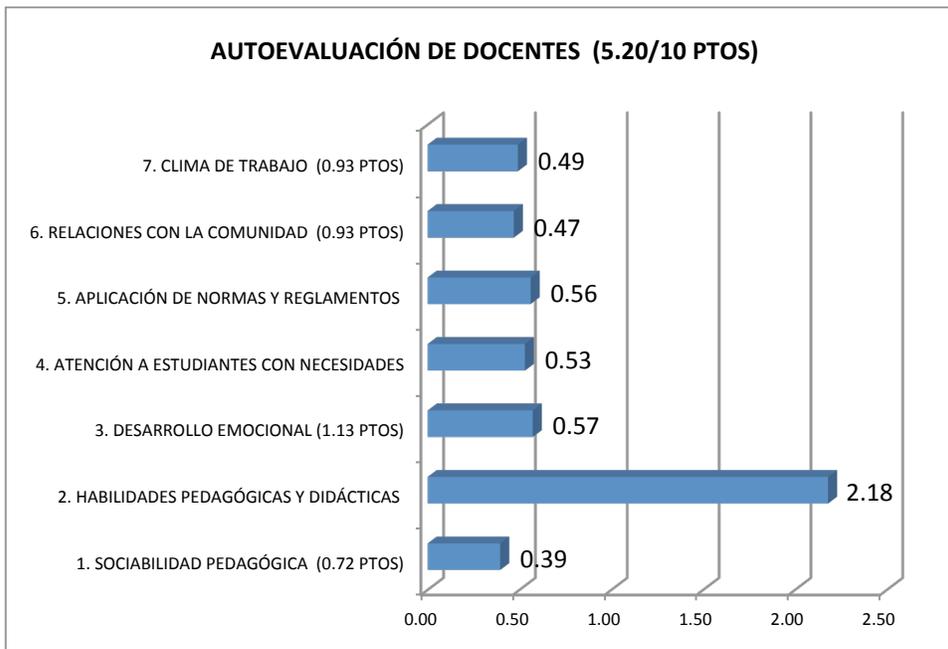
7. CLIMA DE TRABAJO (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	DOCENTES (24 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0	0.13	0.612	0.154	0.206	24	1.102	0.046
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0	0.156	0.561	0.231	0	24	0.948	0.040
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0	0.104	0.51	0.231	0.412	24	1.257	0.052
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0	0.078	0.663	0.231	0.309	24	1.281	0.053
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0.052	0.663	0.308	0.412	24	1.435	0.060
7.6. Cumpló los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0	0.104	0.612	0.308	0.309	24	1.333	0.056
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.	0	0.052	0.561	0.308	0.618	24	1.539	0.064
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0	0.026	0.561	0.308	0.721	24	1.616	0.067
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.	0	0.104	0.612	0.154	0.412	24	1.282	0.053
TOTAL	---	---	---	---	---	---	11.793	0.491
PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS								5.20

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Con respecto a la dimensión clima de trabajo, se obtuvo como resultado que existe un clima laboral no muy bueno. La mayoría de los docentes opina que en cada ítem encuestado no se sienten completamente involucrados con la institución.

Cumplen con las disposiciones pero no de manera completa cuando se trabaja en equipo. En ocasiones se proponen alternativas de manera viable a los conflictos que se dan y buscan soluciones en beneficio de todos.

Gráfico 1



*Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.*

En la autoevaluación a los docentes podemos apreciar que el aspecto que más puntuación obtuvo son las habilidades pedagógicas y didácticas (2.18), es decir, que los docentes se sienten preparados en cuanto a las habilidades pedagógicas y didácticas. El aspecto que menos puntaje obtuvo fue el de la sociabilidad pedagógica, seguida de las relaciones con la comunidad y luego por el clima laboral.

Los puntajes en todos los aspectos evaluados son bajos a excepción del aspecto de las habilidades pedagógicas y didácticas. Podemos decir que, se debe mejorar la aplicación de normas y reglamentos, la atención a los estudiantes con necesidades y el desarrollo emocional.

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

Tabla 8

COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: DESARROLLO DE LAS HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	(24 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
DIDÁCTICAS (3.46 PTOS)								
El docente:								
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0.384	2.304	1.156	1.155	24	4.999	0.208
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.	0	0.192	2.112	1.156	2.310	24	5.77	0.240
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0.096	2.112	1.156	2.695	24	6.059	0.252
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0.384	2.304	0.578	1.540	24	4.806	0.200
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.	0	0.576	2.112	0.578	0.77	24	4.036	0.168
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0.288	2.112	0.867	1.155	24	4.422	0.184
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0	0.384	2.304	1.156	0.385	24	4.229	0.176
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.	0	0.576	2.304	1.156	0.385	24	4.421	0.184
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0.384	2.304	1.156	1.54	24	5.384	0.224
TOTAL	---	---	---	---	---	---	44.126	1.839

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En la coevaluación realizada a los docentes de la UEJ, en el ámbito de la didáctica, el docente cumple con la mitad de los aspectos, es decir, en ocasiones se lo evalúa con la calificación 2 que significa rara vez. El puntaje final tiene un promedio que se encuentra en la media.

Tabla 9

COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS

	VALORACIÓN					TOTAL (24 cues- tiona- rios)	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5		TOTAL	PROMEDIO
2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS								
(1.92 PTOS)								
El docente:								
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0.384	2.304	0.578	1.540	24	4.806	0.200
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0.288	2.304	1.445	0	24	4.037	0.168
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0	0.384	2.304	0.578	0.77	24	4.036	0.168
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0	0.384	2.496	0.867	1.155	24	4.902	0.204
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia.	0	0.288	2.496	1.156	0.385	24	4.325	0.180
TOTAL	---	---	---	---	---	---	22.106	0.921

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En cuanto al cumplimiento de las normas y reglamentos, los docentes no cumplen satisfactoriamente algunos de los parámetros a ser evaluados como por ejemplo la entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades y en la programación de las actividades para realizar con padres de familia.

El aspecto que más se cumple, es el de la puntualidad a las convocatorias a reuniones a las que se las ha solicitado asistencia, seguida de la aplicación de los reglamentos internos de la institución en las actividades que le competen.

Tabla 10

COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN

3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN (1.54 PTOs)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	(24 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
El docente:								
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.	0	0.288	2.496	0.867	1.155	24	4.806	0.200
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	0	0.192	2.496	1.156	1.54	24	5.384	0.224
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.	0	0.384	2.304	1.156	1.155	24	4.999	0.208
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.	0	0.192	2.112	1.156	2.31	24	5.77	0.240
TOTAL	---	---	---	---	---	---	20.959	0.873

*Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.*

El parámetro que obtuvo una menor puntuación es el de las propuestas a nuevas iniciativas de trabajo, seguida de la colaboración en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I. La calificación más alta fue acerca de la investigación sobre nuevas formas de enseñanza del área que dicta.

Tabla 11

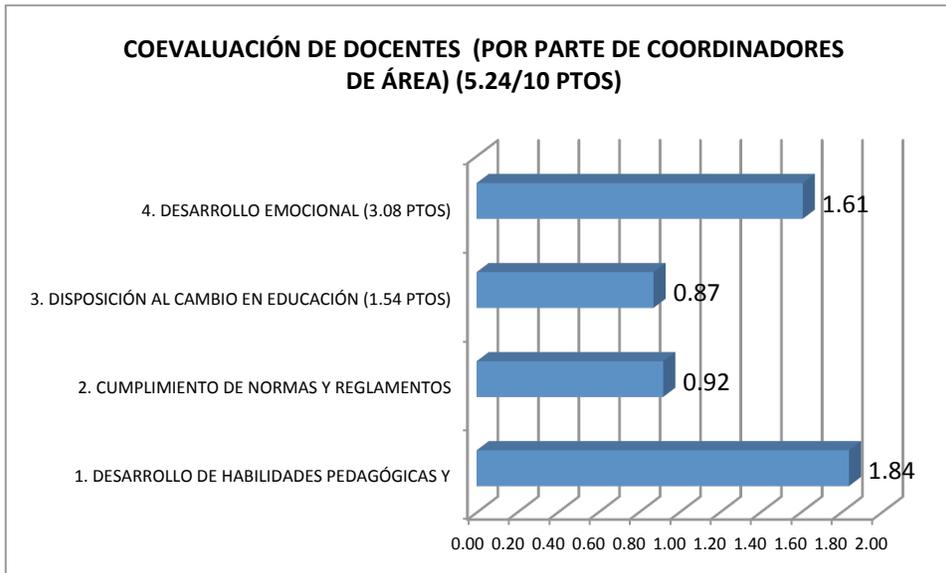
COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: DESARROLLO EMOCIONAL

	VALORACIÓN					TOTAL (24 cues- tiona- rios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4. DESARROLLO EMOCIONAL (3.08 PTOS)								
El docente:								
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0	0.576	2.112	0.578	0.77	24	4.036	0.168
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0	0.288	2.112	0.867	1.155	24	4.422	0.184
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0	0.384	2.304	1.156	0.385	24	4.229	0.176
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	0	0.576	2.304	1.156	0.385	24	4.421	0.184
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0	0.384	2.304	1.156	1.54	24	5.384	0.224
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0	0.192	2.496	1.156	1.54	24	5.384	0.224
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0	0.384	2.304	1.156	1.155	24	4.999	0.208
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0	0.192	2.112	1.156	2.31	24	5.77	0.240
TOTAL	---	---	---	---	---	---	38.645	1.610
				PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS				5.389

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En el ámbito del desarrollo emocional, el docente trata a los compañeros con cordialidad, propicia el respeto a las personas diferentes, propicia la no discriminación de los compañeros, disposición a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas. En general, el puntaje final arrojó un resultado sobre la mitad de la calificación máxima.

Gráfico 2



Fuente: *Encuesta a docentes de la UEJ*
Elaboración: *Lcda. Diana Sánchez R.*

Analizando los resultados de la coevaluación de docentes por parte de los coordinadores de área, podemos apreciar que el desarrollo de las habilidades pedagógicas y didácticas tienen el mayor puntaje en el resultado final y el desarrollo emocional ocupa el segundo lugar. El puntaje más bajo es el de la disposición al cambio en educación, seguido del cumplimiento de normas y reglamentos.

➤ **Instrumento para la evaluación de los docentes por parte del director o rector.**

Tabla 12

**EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL DIRECTOR O RECTOR:
SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA**

	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	(24 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2,35 PTOS)								
En promedio, el docente de su institución:								
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	0.148	1.628	0.884	1.770	24	4.43	0.185
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0	0.074	1.628	0.884	2.065	24	4.651	0.194
1.1. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0.296	1.776	0.442	1.180	24	3.694	0.154
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0	0.148	1.628	0.884	1.770	24	4.43	0.185
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0	0.074	1.628	0.884	2.065	24	4.651	0.194
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0	0.296	1.776	0.442	1.180	24	3.694	0.154
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0.444	1.628	0.442	0.590	24	3.104	0.129
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0	0.222	1.628	0.663	0.885	24	3.398	0.142
TOTAL	---	---	---	---	---	---	32.052	1.336

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

El docente de la Unidad Educativa Particular Javier realiza lo siguiente según los resultados presentados en la tabla 12; si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama a un padre de familia o representante, propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.

Los parámetros que obtuvieron un resultado inferior a la media son el de la selección de contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes, también el de reajustar la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.

Tabla 13

**EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL DIRECTOR O RECTOR:
ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES**

	VALORACIÓN					TOTAL (24 cues- tiona- rios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (2.06 PTOS)								
En promedio, el docente de su institución:								
2.1. Propicia el respecto a las personas con capacidades diferentes.	0	0.296	1.776	0.884	1.180	24	4.136	0.172
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.	0	0.148	1.924	0.884	1.180	24	4.136	0.172
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0	0.296	1.776	0.884	0.885	24	3.841	0.160
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0.148	1.628	0.884	1.770	24	4.43	0.185
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0.296	1.776	0.884	1.180	24	4.136	0.172
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	0.148	1.924	0.884	1.180	24	4.136	0.172
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0	0.296	1.776	0.884	0.885	24	3.841	0.160
TOTAL	---	---	---	---	---	---	28.656	1.194

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En promedio el docente de la Unidad Educativa Particular Javier propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes, propicia la no discriminación a los compañeros, permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes, detecta necesidades educativas especiales leves en los estudiantes, permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de clase, se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal y colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante lo requiere. El puntaje en cada una de ellas es muy bueno.

Tabla 14

**EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL DIRECTOR O RECTOR:
HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS**

	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	(24 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS								
(2.94 PTOS)	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0.148	1.628	0.884	1.770	24	4.43	0.185
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0.074	1.628	0.884	2.065	24	4.651	0.194
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0.296	1.776	0.442	1.180	24	3.694	0.154
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0.296	1.776	0.884	1.180	24	4.136	0.172
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0	0.148	1.924	0.884	1.180	24	4.136	0.172
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0	0.296	1.776	0.884	0.885	24	3.841	0.160
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0	0.148	1.628	0.884	1.770	24	4.43	0.185
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0.296	1.776	0.884	1.180	24	4.136	0.172
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0.148	1.924	0.884	1.180	24	4.136	0.172
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	0.296	1.776	0.884	0.885	24	3.841	0.160
TOTAL	---	---	---	---	---	---	41.431	1.726

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En promedio, el docente de la UEJ, obtuvo como puntaje alto la utilización de la bibliografía actualizada, enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional, explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo. Como puntaje menor se encontraron los siguientes aspectos: Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares.

Tabla 15

**EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL DIRECTOR O RECTOR:
APLICACIÓN A NORMAS Y REGLAMENTOS**

	VALORACIÓN					TOTAL (24 cues- tiona- rios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.47 PTOS)								
En promedio, el docente de su institución:								
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0.148	1.924	0.884	1.180	24	4.136	0.172
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0.296	1.776	0.884	0.885	24	3.841	0.160
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0	0.148	1.628	0.884	1.770	24	4.43	0.185
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0	0.296	1.776	0.884	1.180	24	4.136	0.172
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0	0.296	1.628	0.884	0.885	24	3.693	0.154
TOTAL	---	---	---	---	---	---	20.236	0.843

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En general, el docente de la Unidad Educativa Particular Javier cumple con un puntaje mayor al promedio con las normas y reglamentos de la institución educativa. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que competen, dedica el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas, sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional, le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos y llega puntualmente a todas las clases.

Tabla 16

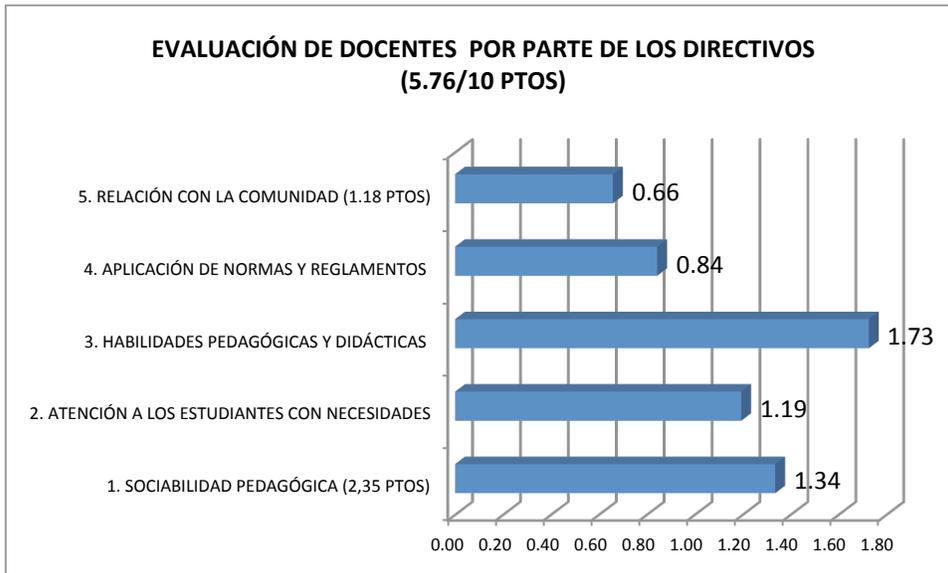
**EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL DIRECTOR O RECTOR:
RELACIÓN CON LA COMUNIDAD**

	VALORACIÓN					TOTAL (24 cues- tiona- rios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (1.18 PTOS)								
En promedio, el docente de su institución:								
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	0	0.296	1.776	0.442	1.180	24	3.694	0.154
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes	0	0.296	1.776	0.884	1.180	24	4.136	0.172
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0.148	1.924	0.884	1.180	24	4.136	0.172
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0.296	1.776	0.884	0.885	24	3.841	0.160
TOTAL	---	---	---	---	---	---	15.807	0.659
				PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS				6.846

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En promedio, el docente de la UEJ, participa activamente en el desarrollo de la comunidad, le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes, comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario y participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad. La calificación en cuanto a la relación de la comunidad es mayor al promedio.

Gráfico 3



Fuente: *Encuesta a docentes de la UEJ*
Elaboración: *Lcda. Diana Sánchez R.*

En cuanto a la evaluación de docentes por parte de los directivos, en promedio los docentes tienen el puntaje más elevado en el aspecto de las habilidades pedagógicas y didácticas con el puntaje de 1.73, en segundo lugar se encuentra la sociabilidad pedagógica con el 1.34 de puntaje. Los promedios más bajos entre los aspectos evaluados fueron la relación con la comunidad y la aplicación de normas y reglamentos.

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

Tabla 17

**EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES:
HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS**

	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	(361 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS								
(10.97 PTOS)								
El docente:								
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.	0	3.52	7.06	21.2	70.6	361	102.38	0.284
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.	0	3.52	14.12	21.2	67.07	361	105.91	0.293
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.	0	3.52	14.12	42.4	36.712	361	96.752	0.268
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.	0	3.52	14.12	42.4	38.83	361	98.87	0.274
1.5. Ejemplifica los temas tratados.	0	3.52	7.06	31.8	63.54	361	105.92	0.293
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.	0	3.52	12.36	21.2	67.07	361	104.145	0.288
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	3.52	7.06	39.75	52.95	361	103.28	0.286
1.8. Desarrolla en los estudiantes la siguientes habilidades:						361		0.000
1.8.1. Analizar.	0	3.52	10.59	26.5	63.54	361	104.15	0.289
1.8.2. Sintetizar.	0	3.52	14.12	31.8	49.42	361	98.86	0.274
1.8.3. Reflexionar.	0	3.52	7.06	31.8	49.42	361	91.8	0.254
1.8.4. Observar.	0	3.52	7.06	31.8	64.952	361	107.332	0.297
1.8.5. Descubrir.	0	3.52	7.06	42.4	48.008	361	100.988	0.280
1.8.6. Redactar con claridad.	0	3.52	7.06	21.2	77.66	361	109.44	0.303
1.8.7. Escribir correctamente.	0	3.52	14.12	31.8	49.42	361	98.86	0.274
1.8.8. Leer comprensivamente.	0	3.52	7.06	42.4	49.42	361	102.4	0.284
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1531.087	4.241

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Los estudiantes evaluaron a sus docentes y las calificaciones que le han otorgado a los docentes es por debajo del promedio. Hacen énfasis en que ni utilizan tecnologías de comunicación e información en sus clases, no explican las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados. Entre los parámetros mejor calificados están que los docentes ejemplifican los temas tratados.

Tabla 18

**EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES:
HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA**

	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	(361 cues- tiona- rios)	TOTAL	PROMEDIO
2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA								
(4.12 PTOS)	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	0	3.52	7.06	31.8	60.01	361	102.39	0.284
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprenan.	0	3.52	14.12	42.4	35.3	361	95.34	0.264
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.	0	4.4	7.06	31.8	61.422	361	104.682	0.290
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.	0	3.52	7.06	31.8	63.54	361	105.92	0.293
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	0	3.52	21.18	21.2	49.42	361	95.32	0.264
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.	0	3.52	14.12	21.2	60.01	361	98.85	0.274
TOTAL	---	---	---	---	---	---	602.502	1.669

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En cuanto a la habilidad de sociabilidad pedagógica, los aspectos con puntajes más elevados son que el docente recuerda a los estudiantes los temas enseñados en clases anteriores y pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior. Explica a los estudiantes la forma en que se va a evaluar la asignatura. Entre los aspectos con menor puntaje se encuentran la utilización del lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan y la realización de resúmenes de los temas tratados al final de la clase.

Tabla 19

**EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES:
ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES**

	VALORACIÓN					TOTAL (361 cues- tiona- rios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (4.80 PTOS)								
El docente:								
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.	0	3.52	21.18	31.8	35.3	361	91.800	0.254
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	0	3.52	7.06	31.8	63.54	361	105.920	0.293
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	0	3.52	7.06	21.2	77.66	361	109.440	0.303
3.4. Envía tareas extras a la casa.	0	3.52	21.18	21.2	42.36	361	88.260	0.244
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	0	4.4	14.12	10.6	77.66	361	106.780	0.296
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.	0	3.52	14.12	21.2	63.54	361	102.380	0.284
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.	0	3.52	7.06	10.6	91.78	361	112.960	0.313
TOTAL	---	---	---	---	---	---	717.540	1.988

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En cuanto a la atención a los estudiantes con necesidades individuales, el docente, promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase, se comunica individualmente con los padres de familia o representante a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales, recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado y realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase. Todas obteniendo los puntajes más altos de la categoría.

Los aspectos que obtuvieron menores resultados fueron el de las tareas extra y la preocupación por las faltas de los estudiantes y de llamar a los padres de familia y representantes.

Tabla 20

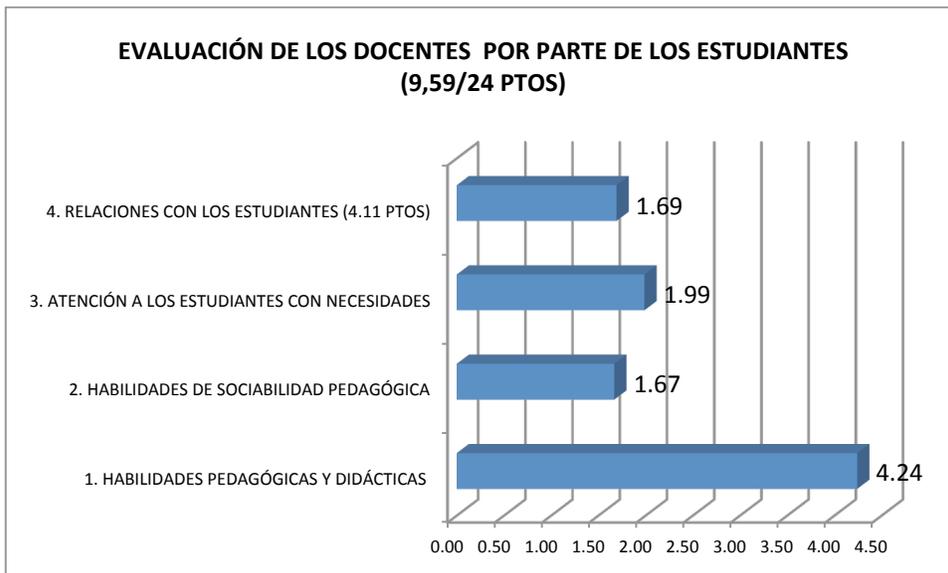
**EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES:
RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES**

	VALORACIÓN					TOTAL (361 cues- tiona- rios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4. RELACIONES CON LOS ESTUDIANTES (4.11 PTOS)								
El docente:								
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	0	3.52	14.12	21.2	63.540	361	102.38	0.284
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	0	3.52	14.12	21.2	63.540	361	102.38	0.284
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	3.52	7.06	21.2	74.130	361	105.91	0.293
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	3.52	14.12	10.6	70.6	361	98.84	0.274
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física	0	3.52	7.06	31.8	56.48	361	98.86	0.274
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	0	3.52	14.12	21.2	63.540	361	102.38	0.284
TOTAL	---	---	---	---	---	---	610.750	1.692
				PUNTAJE TOTAL/ 24 PUNTOS				17.310

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

La relación con los estudiantes según la evaluación que hicieron los alumnos de sus docentes se determina como menor al promedio. Muchos opinan que los docentes no enseñan a respetar a las personas diferentes, no enseñan a evitar discriminar a los estudiantes, no ayudan a mantener buenas relaciones entre los mismos estudiantes. No toman en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes y no resuelven los actos indisciplinarios sin agredirles en forma verbal o física. Hicieron énfasis en que algunos docentes no tratan a los estudiantes con cortesía y respeta.

Gráfico 4



Fuente: *Encuesta a docentes de la UEJ*
Elaboración: *Lcda. Diana Sánchez R.*

De acuerdo a los puntajes obtenidos podemos decir que la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes no alcanza el promedio de la media, el puntaje máximo por parte de la evaluación de los estudiantes es de 24 puntos, se obtuvo 9.59 puntos, por lo tanto podemos decir que fue bajo el puntaje que le dieron los estudiantes al desempeño profesional docente.

En cuanto a las habilidades pedagógicas y didácticas obtuvieron el puntaje más alto y las habilidades de sociabilidad pedagógica el más bajo junto con las relaciones con los estudiantes.

➤ **Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de los padres de familia**

Tabla 21

EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA: RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	(278 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (2.53 PTOS)								
El docente:								
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	0	1.266	87.99	22.752	17.703	278	129.71	0.467
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0	1.055	87.99	22.12	18.546	278	129.71	0.467
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	0	0.844	87.15	20.856	21.918	278	130.765	0.470
TOTAL	---	---	---	---	---	---	390.185	1.404

En cuanto a la relación con la comunidad evaluada por parte de los padres de familia, el docente planifica algunas veces y realiza las actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes. Los padres de familia opinan que no siempre los docentes colaboran con el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad y pocas veces contribuyen con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad. El puntaje del ámbito relación con la comunidad evaluado por los padres de familia es de 1.404, siendo el valor máximo y óptimo de 2.53, por lo tanto, se observa que hay un puntaje por debajo de la media en este aspecto.

Tabla 22

EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA: NORMAS Y REGLAMENTOS

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	(278 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
2. NORMAS Y REGLAMENTOS (3.37 PTOS)								
El docente:								
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.	0	1.266	86.31	21.488	22.761	278	131.82	0.474
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0	1.899	87.99	20.856	18.546	278	129.29	0.465
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0	1.899	88.41	20.224	16.86	278	127.393	0.458
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.	0	4.222	88.83	25.28	14.331	278	132.664	0.477
TOTAL	---	---	---	---	---	---	521.167	1.875

En cuanto a las normas y reglamentos cumplidos por el docente y que fueron evaluados por los padres de familia, afirman que el docente no siempre es puntual al iniciar sus clases y que en pocas ocasiones permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo. No siempre entrega las calificaciones a tiempo y ni se comunica adecuadamente ni oportunamente con los padres de familia o representantes para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.

El puntaje total en esta categoría de normas y reglamentos es de 1.875 puntos, siendo el máximo y óptimo puntaje el de 3.37 puntos. Podemos deducir por los resultados que los maestros no cumplen a cabalidad con las normas y reglamentos institucionales.

Tabla 23

EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA: SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA

	VALORACIÓN					TOTAL (278 cues- tiona- rios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (5.05 PTOS)								
El docente:								
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.	0	0.844	86.31	21.488	24.447	278	133.084	0.479
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0	1.266	85.88	24.648	22.761	278	134.559	0.484
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	1.477	84.2	25.28	22.761	278	133.718	0.481
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.	0	1.688	90.09	27.176	5.901	278	124.859	0.449
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.	0	1.055	92.2	25.912	5.058	278	124.224	0.447
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.	0	1.266	89.25	24.648	16.86	278	132.026	0.475
TOTAL	---	---	---	---	---	---	782.470	2.815

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Los resultados generales del ámbito de sociabilidad pedagógica fueron de 2.815 puntos, siendo 5.05 puntos el puntaje máximo y óptimo. Entre los parámetros evaluados encontramos el trato que se les da a los estudiantes, la resolución de problemas de indisciplina sin agresiones verbales ni físicas, la enseñanza de mantener buenas relaciones entre estudiantes, el interés de tomar en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes, la preocupación por las faltas de los estudiantes y la comunicación con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.

Tabla 24

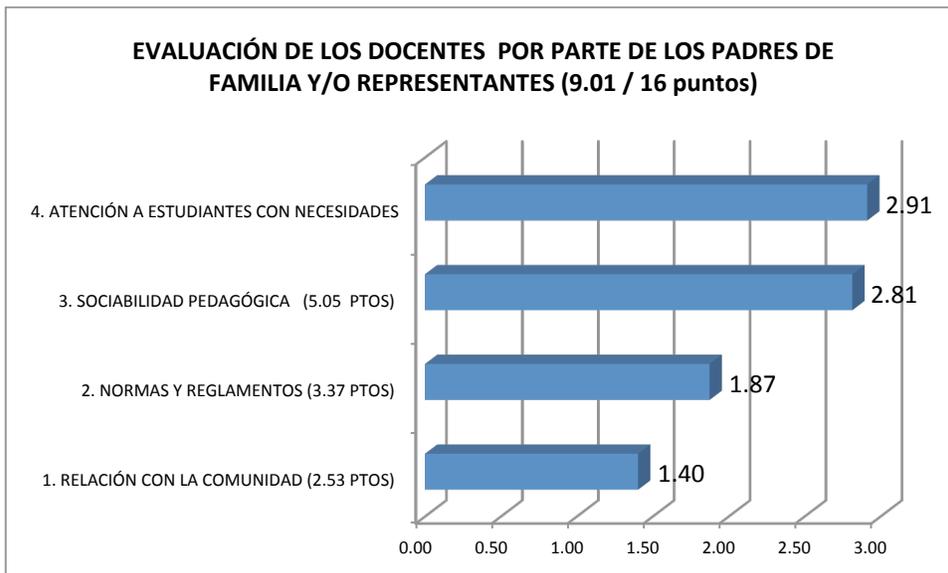
EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA: ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES

	VALORACIÓN					TOTAL (278 cues- tiona- rios)	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5		TOTAL	PROMEDIO
4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (5.05 PTOS)								
El docente:								
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	0	0.844	86.31	21.488	25.29	278	133.927	0.482
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido	0	0.633	86.73	20.856	26.976	278	135.191	0.486
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	0	4.422	88.41	23.384	19.389	278	135.191	0.486
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0	0.211	88.83	24.648	16.86	278	130.55	0.470
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0	0.844	84.2	20.856	31.191	278	137.091	0.493
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).	0	0.844	83.78	22.12	31.191	278	137.934	0.496
TOTAL	---	---	---	---	---	---	809.884	2.913
				PUNTAJE TOTAL/ 16 PUNTOS				11.264

Fuente: Encuesta a docentes de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En el ámbito de la atención a estudiantes con necesidades individuales, los padres de familia concuerdan en su gran mayoría, que los docentes atienden a su hijo o representado de manera específica otorgándole una calificación de 3 que equivale a algunas veces. De la misma manera en cuanto que recomienda que su hijo o representante sea atendido o en cuanto a la asignación de tareas especiales. La calificación más baja se obtuvo en el parámetro de respeto al ritmo de trabajo durante la clase seguido de la atención que le presta a los estudiantes de manera específica.

Gráfico 5



Fuente: *Encuesta a docentes de la UEJ*
Elaboración: *Lcda. Diana Sánchez R.*

Podemos observar en el gráfico, que de los cuatro parámetros generales evaluados por los padres de familia a los docentes, el que obtuvo un puntaje superior es el de la atención a los estudiantes con necesidades individuales con un puntaje de 2.91, seguido de la sociabilidad pedagógica con un puntaje de 2.81. Las normas y reglamentos tienen 1.87 puntos y la relación con la comunidad obtuvo un puntaje de 1.40 puntos.

El puntaje máximo y óptimo de la evaluación sería de 16 puntos, sin embargo, se obtuvo una puntuación de 9.01 puntos. Esta brecha amplia entre el puntaje máximo y lo que obtuvieron los docentes en la evaluación realizada por los padres de familia o representantes nos deja muchas interrogantes sobre la calidad del desempeño docente que se está manejando en la UEJ. Los resultados dan un promedio más bajo que el de la media.

➤ **Matriz de evaluación: Observación de la clase del docente**

Tabla 25

OBSERVACIÓN DE LA CLASE IMPARTIDA POR EL DOCENTE: ACTIVIDADES INICIALES

Fuente: *Observación de clase a docentes de la UEJ*
Elaboración: *Lcda. Diana Sánchez R.*

A. ACTIVIDADES INICIALES (7.50 PTOS)		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALO- RA- CIÓN	
	CIÓN	
El docente:	Sí	No
1. Presenta el plan de clase al observador.	12	12
2. Inicia su clase puntualmente.	14	10
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.	11	13
4. Da a conocer los <i>objetivos de la clase</i> a los estudiantes.	16	8
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.	19	5
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	20	4
Total respuestas	92	52
Puntaje total.	115.00	0.00
Puntaje promedio.	4.79	0.00

La mitad de los docentes en la observación realizada presentaron el plan de clase que se iba a observar, más de la mitad empezaron su clase de manera puntual, solo 11 de los 24 docentes revisaron tareas enviadas en días anteriores. La mayoría dio a conocer a los estudiantes los objetivos de la clase que iban a impartir, casi todos presentaron el tema de clase a los estudiantes. Más del 80% realizó una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes conocían acerca del tema.

Tabla 26

OBSERVACIÓN DE LA CLASE IMPARTIDA POR EL DOCENTE: PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (16.25 PTOS)		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALOR A-CIÓN	
El docente:	Sí	No
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	12	12
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones.	14	10
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).	11	13
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.	16	8
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	19	5
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	20	4
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	14	10
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	11	13
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	14	10
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	11	13
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	16	8
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	19	5
13. Envía tareas	20	4
Total respuestas	197	115
Puntaje total.	246	0
Puntaje promedio.	10.26	0.00

Fuente: *Observación de clase a docentes de la UEJ*
 Elaboración: *Lcda. Diana Sánchez R.*

En los parámetros evaluados dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje los docentes cumplieron con un gran porcentaje de lo solicitado.

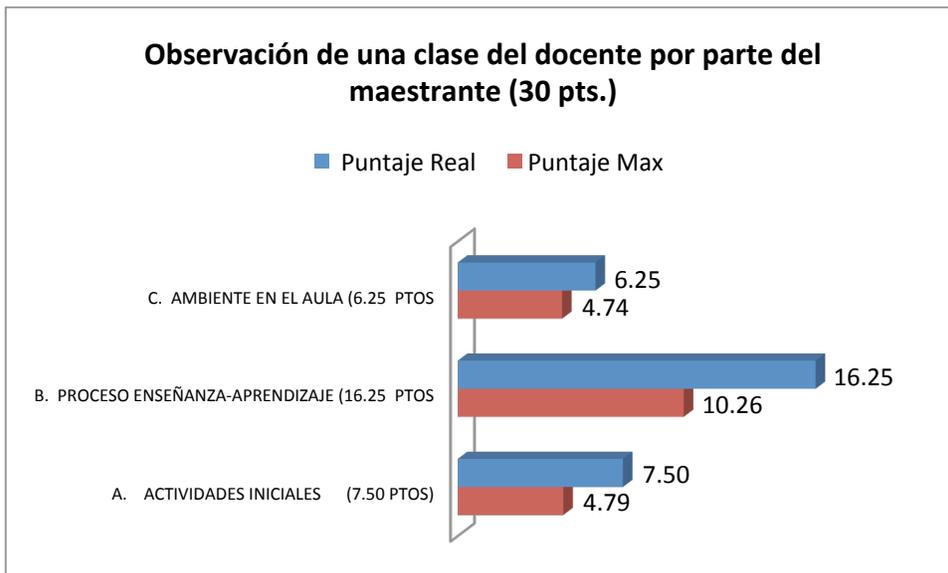
Tabla 27**OBSERVACIÓN DE LA CLASE IMPARTIDA POR EL DOCENTE: AMBIENTE EN EL AULA**

Fuente: *Observación de clase a docentes de la UEJ*
Elaboración: *Lcda. Diana Sánchez R.*

C. AMBIENTE EN EL AULA (6.25 PTOS)		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VA-LO-RA-CIÓN	
El docente:	Sí	No
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	20	4
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.	24	0
3. Valora la participación de los estudiantes.	12	12
4. Mantiene la disciplina en el aula.	20	4
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	15	9
Total respuestas	91	29
Puntaje total.	113.8	36.3
Puntaje promedio.	4.74	0.00
PUNTAJE DE LA OBSERVACIÓN DE LA CLASE	19.79	-

En cuanto al ambiente en el aula, la puntuación fue mayor al promedio. Los docentes en su gran mayoría son afectuosos y cálidos con los estudiantes y los llama por su nombre. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes, valora la participación de los estudiantes, mantienen la disciplina en el aula y motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.

Gráfico 6



Fuente: *Observación de clase a docentes de la UEJ*
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Con la matriz de observación de clases a los docentes de la Unidad Educativa Javier, podemos analizar los resultados obtenidos mediante el gráfico comparativo. En las actividades iniciales, la puntuación máxima es de 7.50 puntos y obtuvieron 4.79 puntos. En el ámbito del proceso de enseñanza – aprendizaje se obtuvo una puntuación de 10.26 siendo el puntaje máximo de 16.25 puntos y en el parámetro general del ambiente en el aula, se obtuvo la calificación de 4.74 puntos siendo el puntaje máximo de 6.25 puntos.

Los puntajes en general superan el promedio de la media, por lo que se puede decir, que los docentes de la UEJ realizan bien sus clases de acuerdo a los paradigmas que deben cumplir como institución jesuita.

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

➤ Instrumento para la autoevaluación del director o rector

Tabla 28

AUTOEVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR: COMPETENCIAS GERENCIALES

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Tabla 28: Autoevaluación del director o rector (Competencias gerenciales)

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	(2 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.65 PTOS)								
1.1. Asisto puntualmente a la institución.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.2. Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.6. Controló el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146

1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.26. Lidero el Consejo Técnico.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.29. Superviso con el Consejo Técnico la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146

1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.51. Realizo arquezos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
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	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.56. Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la institución.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.57. Coordino con el Presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.59. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
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	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0.116	0.175	0	2	0.291	0.146
TOTAL	---	---	---	---	---	---	18.333	9.167

Tabla 29

AUTOEVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR: COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS

	VALORACIÓN					TOTAL (2 cuestionarios)	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5		TOTAL	PROMEDIO
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.26 PTOS)								
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	0.175	0.233	2	0.408	0.204
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0.175	0.233	2	0.408	0.204
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0	0.175	0.233	2	0.408	0.204
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0.175	0.233	2	0.408	0.204
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	0.175	0.233	2	0.408	0.204
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0.175	0.233	2	0.408	0.204
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0.175	0.233	2	0.408	0.204
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	0.175	0.233	2	0.408	0.204
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0.175	0.233	2	0.408	0.204
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0.175	0.233	2	0.408	0.204
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	0.175	0.233	2	0.408	0.204
TOTAL	---	---	---	---	---	---	6.120	3.060

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En cuanto a las competencias pedagógicas en la autoevaluación del rector y la vicerrectora del plantel educativo, el resultado fue muy bueno, muy por encima de la media del valor máximo y óptimo que es de 3.26 puntos. En todos los parámetros a ser evaluados se colocaron en las opciones del 1 al 5, siendo uno que nunca y 5 que siempre, sus respuesta oscilan en los rangos entre 4 y 5.

Tabla 30

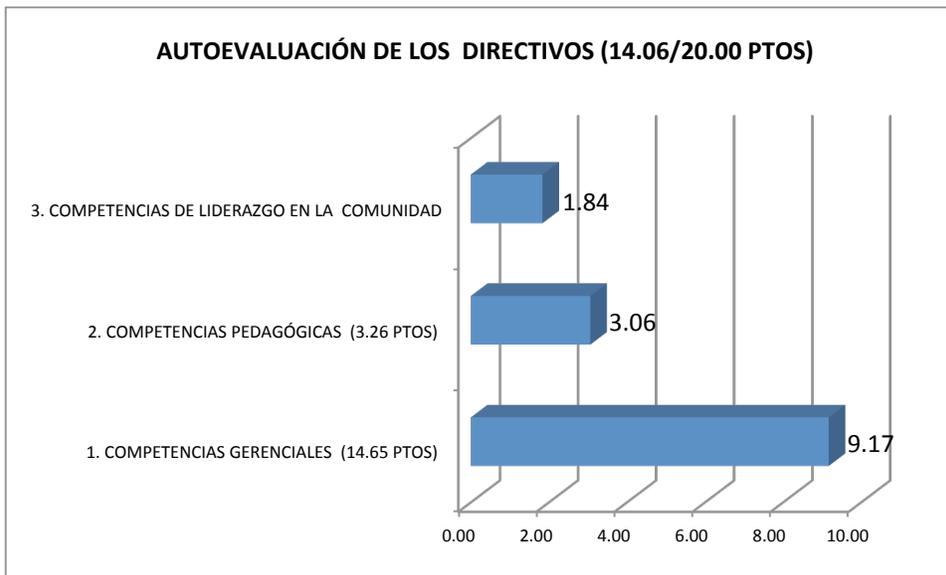
AUTOEVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR: COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD

	VALORACIÓN					TOTAL (2 cuestionarios)+G724	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5		TOTAL	PROMEDIO
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD								
(2.09 PTOS)	1	2	3	4	5			
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0.175	0.233	2	0.408	0.204
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0.175	0.233	2	0.408	0.204
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	0.175	0.233	2	0.408	0.204
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	0.175	0.233	2	0.408	0.204
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	0.175	0.233	2	0.408	0.204
TOTAL	---	---	---	---	---	---	3.672	1.836
				PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS				16.086

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En las competencias del liderazgo en la comunidad se obtuvo un muy buen puntaje de 1.836 puntos siendo el valor máximo y óptimo de 2.09 puntos. Todas las respuestas del director y vicerrectora oscilan entre el 4 y 5. Dando como resultado una puntuación general alta.

Gráfico 7



Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

La autoevaluación es una herramienta que se utiliza para concientizar a los evaluados a ser sinceros y para luego comparar con las respuestas de otros involucrados acerca del desempeño de los mismos.

En el caso de la autoevaluación de los directivos, salieron con un puntaje muy bueno, muy por encima de la media, en donde sobresalen las competencias gerenciales de los directivos. Las competencias pedagógicas y las competencias de liderazgo en la comunidad si necesitan mejorar y hacer énfasis en las mismas.

➤ Instrumento para la evaluación del director o rector por parte del Consejo Técnico

Tabla 31

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO: COMPETENCIAS GERENCIALES

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Tabla 31: Evaluación del director o rector por parte del consejo técnico (Competencias gerenciales)

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (6 cuestio- narios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0.118	0.708	0.236	6	1.062	0.177
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0.059	0.118	0.708	0	6	0.885	0.148
1.4 Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0	0.059	0.118	0.708	0	6	0.885	0.148
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0.059	0.118	0.531	0.236	6	0.944	0.157
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0.059	0.118	0.531	0.236	6	0.944	0.157
1.6. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0.059	0.118	0.354	0.472	6	1.003	0.167
1.7. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0.059	0.118	0.354	0.472	6	1.003	0.167
1.8. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0.059	0.118	0.354	0.472	6	1.003	0.167
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0.059	0.118	0.354	0.472	6	1.003	0.167
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0.059	0.118	0.354	0.472	6	1.003	0.167
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0.059	0.118	0.354	0.472	6	1.003	0.167
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0.059	0.118	0.354	0.472	6	1.003	0.167

1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0.118	0.354	0.4672	6	0.9392	0.157
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0.118	0.354	0.472	6	0.944	0.157
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0.118	0.531	0.708	6	1.357	0.226
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0.118	0.354	0.472	6	0.944	0.157
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0.118	0.354	0.472	6	0.944	0.157
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0.118	0.531	0.708	6	1.357	0.226
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0.118	0.354	0.472	6	0.944	0.157
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0.118	0.531	0.708	6	1.357	0.226
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0.118	0.354	0.472	6	0.944	0.157
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0.118	0.354	0.472	6	0.944	0.157
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0.118	0.531	0.708	6	1.357	0.226
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0.059	0.118	0.354	0.472	6	1.003	0.167
1.26. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0.059	0.118	0.531	0.236	6	0.944	0.157
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
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	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0.059	0.236	0.177	0.472	6	0.944	0.157
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0.059	0.236	0.177	0.472	6	0.944	0.157
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0.059	0.236	0.177	0.472	6	0.944	0.157
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0.059	0.236	0.177	0.472	6	0.944	0.157
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148

1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0.059	0.236	0.177	0.472	6	0.944	0.157
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0.059	0.236	0.354	0.233	6	0.882	0.147
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0.059	0.236	0.354	0.236	6	0.885	0.148
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0.059	0.236	0.177	0.472	6	0.944	0.157
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0.236	0.354	0.472	6	1.062	0.177
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.18	0.197
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0.118	0.177	0.944	6	1.239	0.207
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.18	0.197
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.18	0.197
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.18	0.197
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0.118	0.177	0.944	6	1.239	0.207
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.18	0.197
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0.118	0.531	0.236	6	0.885	0.148
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0.118	0.354	0.472	6	0.944	0.157
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	0.472	0.177	0	6	0.649	0.108
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0.118	0.354	0.472	6	0.944	0.157
TOTAL	---	---	---	---	---	---	61.057	10.176

Tabla 32

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO: COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS

	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	(6 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)								
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	0.059	0.236	0.118	0.236	6	0.649	0.108
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0.059	0.236	0.354	0.472	6	1.121	0.187
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica	0	0	0.236	0.354	0.472	6	1.062	0.177
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0.118	0.531	0.708	6	1.357	0.226
2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0.118	0.177	0.944	6	1.239	0.207
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0	0.059	0.236	0.354	0.2336	6	0.883	0.147
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0.059	0.236	0.177	0.472	6	0.944	0.157
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0.236	0.354	0.472	6	1.062	0.177
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.18	0.197
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0.118	0.177	0.944	6	1.239	0.207
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.18	0.197
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.18	0.197
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.18	0.197
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0.118	0.177	0.944	6	1.239	0.207
TOTAL	---	---	---	---	---	---	15.515	2.586

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Tabla 33

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO: COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD

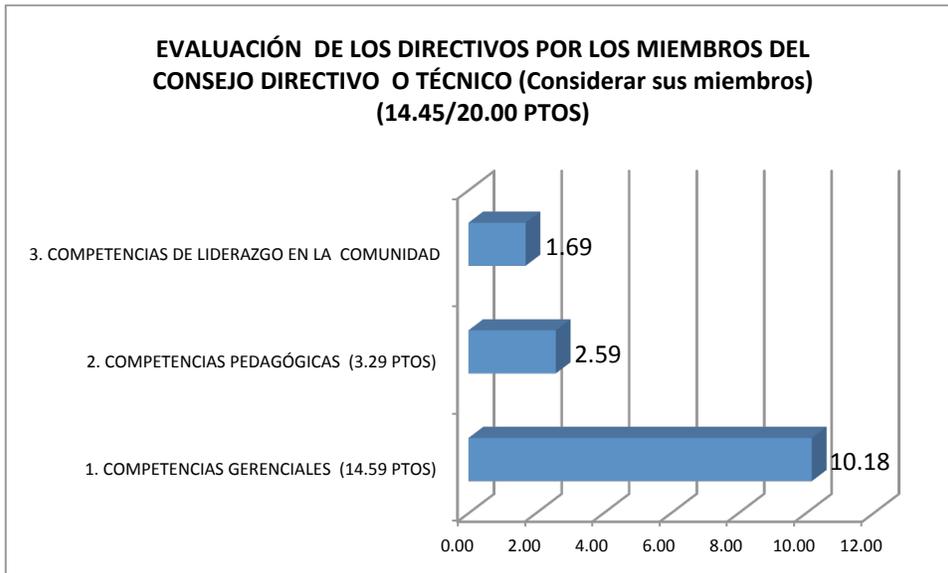
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (# cuestio- narios)	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5		TOTAL	PROMEDIO
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0.059	0.118	0.354	0.236	6	0.767	0.128
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0.059	0.236	0.177	0.472	6	0.944	0.157
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0.236	0.354	0.472	6	1.062	0.177
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.18	0.197
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0.118	0.177	0.944	6	1.239	0.207
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.18	0.197
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.180	0.197
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0.118	0.354	0.708	6	1.180	0.197
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	1.416	6	1.416	0.236
TOTAL	---	---	---	---	---	---	10.148	1.691
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								12.392

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En cuanto a las competencias de liderazgo en la comunidad, los resultados de la encuesta fueron sobre el promedio de la media. El más alto indicador fue el de promover el desarrollo de actividades socio culturales y educativas, esto se debe a que en la Unidad Educativa Particular Javier, existen programas para cada año en donde se les fomenta el compartir con la comunidad más necesitada, etc.

El indicador más bajo fue el de la comunicación permanente con la comunidad educativa, esto se debe a que, un solo rector, maneja las tres instancias de la Unidad Educativa, es decir, inicial, básica y bachillerato, lo cual hace imposible el hecho de alcanzarse a conocer y comunicarse con todos.

Gráfico 8



Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Podemos observar en las barras representadas en el gráfico que las competencias generales son las que mayor puntaje obtuvieron, sin embargo, no significa por esto que están siendo llevadas a cabalidad ni en total orden ya que los resultados indican que están por debajo de la media. En cuanto a las competencias pedagógicas y las competencias de liderazgo en la comunidad, sus porcentajes son muy bajos.

➤ Instrumento para la evaluación del rector o director por parte del Consejo estudiantil

Tabla 34

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO ESTUDIANTIL: COMPETENCIAS GERENCIALES

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10.00 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	(cuestio- narios)	TOTAL	PROMEDIO
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	4.290	6	4.29	0.715
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	4.290	6	4.29	0.715
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	4.290	6	4.29	0.715
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	4.290	6	4.29	0.715
1.11 Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	4.290	6	4.29	0.715
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	0	4.290	6	4.29	0.715
1.13 Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
TOTAL	---	---	---	---	---	---	54.332	9.055

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Los resultados de las competencias gerenciales de los directivos según las encuestas realizadas al consejo estudiantil, son excelentes. La calificación máxima es de 10 puntos y el puntaje que obtuvieron es de 9.055 puntos.

Por lo tanto, los directivos exigen puntualidad y asisten puntualmente a las convocatorias, supervisan la conformación del consejo o gobierno estudiantil, rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del comité central de padres.

Tabla 35

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO ESTUDIANTIL

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.57 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (¹⁶ cuestio- narios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0	4.290	6	4.29	0.715
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	4.290	6	4.29	0.715
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	4.290	6	4.29	0.715
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
TOTAL	---	---	---	---	---	---	20.018	3.336

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En el ámbito de las competencias pedagógicas, los resultados fueron excelentes, obteniendo una calificación de 3.336 puntos. La calificación máxima es 3.57 puntos. El director o vicerrectora observa el desarrollo de las clases del personal docente al menos una vez al trimestre, supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos, orienta 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 y orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 36

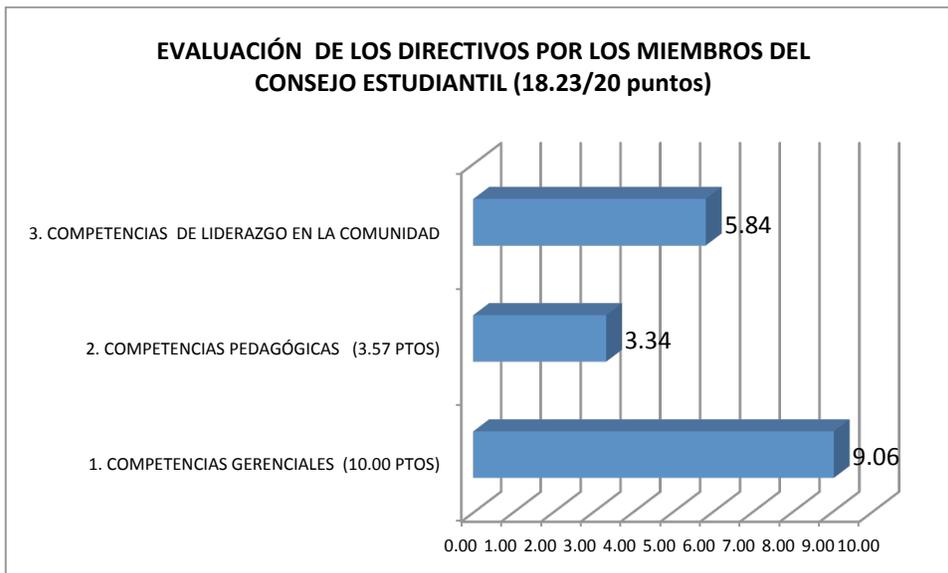
EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO ESTUDIANTIL: COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD

						TOTAL (6 cuestio- narios)	VALORACIÓN	VALORACIÓN
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6.43 PTOS)	VALORACIÓN						TOTAL	PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	4.290	6	4.290	0.715
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	4.290	6	4.29	0.715
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	4.290	6	4.290	0.715
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	4.290	6	4.290	0.715
3.9. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0.357	1.072	2.145	6	3.574	0.596
TOTAL	---	---	---	---	---	---	35.030	5.838
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								13.448

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Las competencias de liderazgo en la comunidad como el reconocimiento público de los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes y mantener la comunicación permanente con la comunidad educativa son los parámetros que obtuvieron más bajo puntaje. El puntaje más alto es el apoyo al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad y las buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.

Gráfico 9



Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

El consejo estudiantil colocó calificaciones muy buenas en todos los aspectos del desempeño de los directivos. Podemos observar en el gráfico de barras que todas las competencias alcanzan buenos porcentajes.

➤ Instrumento para la evaluación del director o rector por parte del Comité Central de Padres de Familia

Tabla 37

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA: COMPETENCIAS GERENCIALES

						TOTAL (6 cuestio- narios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
1. COMPETENCIAS GERENCIALES (12.10 PTOS)	VALORACIÓN							
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
1.17. Coordina con el Presidente de Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.19. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
1.20. Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
TOTAL	---	---	---	---	---	---	65.250	10.875

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Tabla 38

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA: COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS

						TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	VALORACIÓN					(6 cuestionarios)	TOTAL	PROMEDIO
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.16 PTOS)	1	2	3	4	5			
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
2.6. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
TOTAL	---	---	---	---	---	---	17.370	2.895

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
 Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

El comité central de Padres de familia otorgó buenas valoraciones del desempeño de los directivos en cuanto a las competencias pedagógicas. El puntaje máximo era de 3.16 puntos y el obtenido fue de 2.895 puntos, acercándose mucho al puntaje máximo y óptimo.

Tabla 39

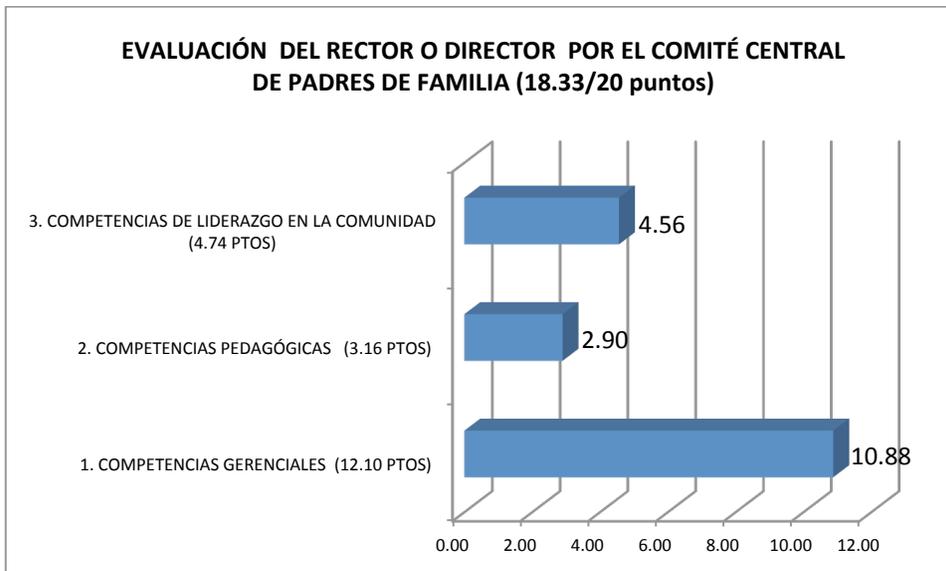
EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA: COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4.74 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (6 cuestio- narios)	TOTAL	PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	0	3.162	6	3.162	0.527
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0.263	0.784	1.581	6	2.628	0.438
TOTAL	---	---	---	---	---	---	27.348	4.558
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								12.409

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En el ámbito de las competencias de liderazgo en la comunidad, el comité central de padres de familia concluyó con un puntaje casi perfecto sobre estas competencias. Obteniendo 4.558 puntos y siendo 4.74 el puntaje máximo.

Gráfico 10



Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

El comité central de padres de familia piensa que las competencias gerenciales están dentro de los promedios normales, sin embargo, nunca está de más mejoras en las mismas. Las competencias pedagógicas obtuvieron un bajo puntaje seguidas de las competencias de liderazgo en la comunidad.

En la Unidad Educativa Particular Javier, ha cambiado la administración hace dos años, existe un nuevo rector y personal administrativo nuevo, El departamento de recursos humanos es ha cambiado en varias ocasiones durante el año y cada uno ofrece cosas diferentes o cambia lo ofrecido a sus trabajadores.

➤ Instrumento para la evaluación del director o rector por parte del supervisor escolar

Tabla 40

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL SUPERVISOR ESCOLAR: COMPETENCIAS GENERALES

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Tabla 40: Evaluación del director o rector por parte del supervisor escolar (Competencias gerenciales)

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.45 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (2 cuestio- narios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0.112	0.167	0	5	0.279	0.140
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0.167	0.669	5	0.836	0.418
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195

11.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0.056	0	0	0.223	5	0.279	0.140
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0.446	5	0.446	0.223
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
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	0.223	5	0.39	0.195
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0.446	5	0.446	0.223
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0.167	0.892	5	1.059	0.530
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
1.45. Promueve la innovación pedagógica	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.39	0.195

1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0.446	5	0.446	0.223
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0.167	0.892	5	1.059	0.530
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	0.892	5	1.004	0.502
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución, con el apoyo del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0.167	0.892	5	1.059	0.530
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.	0	0	0.112	0	0.223	5	0.335	0.168
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	0.223	5	0.390	0.195
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0.167	0.223	5	0.390	0.195
TOTAL	---	---	---	---	---	---	27.648	13.824

Tabla 41

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL SUPERVISOR ESCOLAR: COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS

						TOTAL (2 cuestio- narios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.11 PTOS)	VALORACIÓN							
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0	0	0	0.446	2	0.446	0.223
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0	0.446	2	0.446	0.223
2.3. Organiza con el Consejo directivo o Técnico la planificación didáctica.	0	0	0	0	0.446	2	0.446	0.223
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0	0	0	0	0.446	2	0.446	0.223
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	0.446	2	0.446	0.223
2.6. Solicita a los docentes, que los objetivos de aprendizaje se den a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
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	0.223	2	0.39	0.195
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
TOTAL	---	---	---	---	---	---	5.740	2.870

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En cuanto a las competencias pedagógicas, podemos observar que el supervisor escolar ha colocado calificaciones entre el número 4 y 5, es decir que se cumplen casi de manera completa. La calificación máxima y óptima es de 3.11 puntos y el puntaje que dio como resultado es de 2.870.

Tabla 42

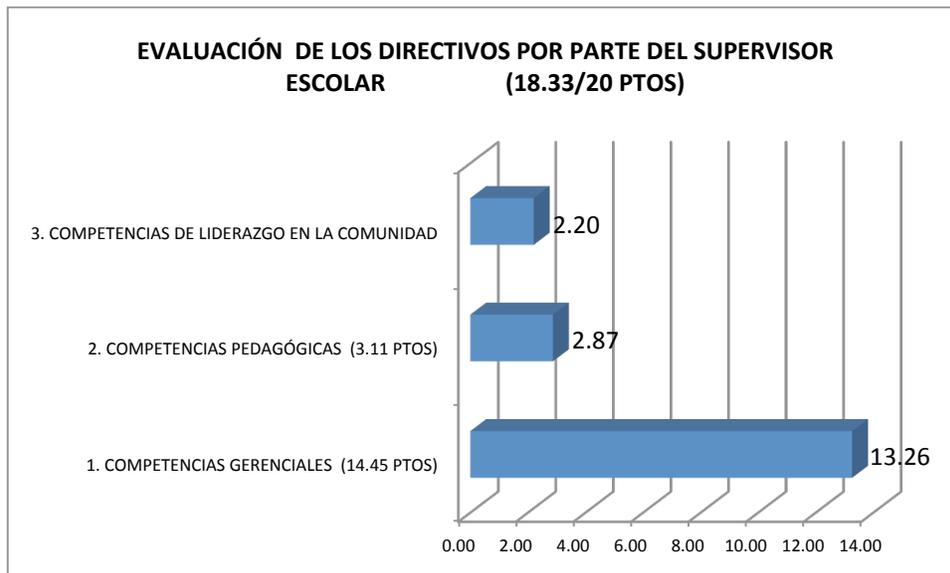
EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL SUPERVISOR ESCOLAR: COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD

						TOTAL (2 cuestio- narios)	VALORACIÓN	VALORACIÓN
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.44 PTOS)	VALORACIÓN						TOTAL	PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0.446	2	0.446	0.223
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	0.446	2	0.446	0.223
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.390	0.195
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0.167	0.223	2	0.39	0.195
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	0.223	2	0.39	0.195
TOTAL	---	---	---	---	---	---	4.402	2.201
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS							18.419	

Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

Las competencias de liderazgo en la comunidad son mantener comunicación permanente con la comunidad educativa, apoyar el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, mantener buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y representantes, evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa y realizar prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.

Gráfico 11



Fuente: Encuesta a directivos de la UEJ
Elaboración: Lcda. Diana Sánchez R.

En cuanto a la evaluación de los directivos por parte del supervisor escolar, las competencias gerenciales tuvieron una buena puntuación sin embargo, se necesita capacitar más al personal porque la mayoría son nuevos.

Las competencias pedagógicas no obtuvieron un puntaje elevado ni el de las competencias de liderazgo en la comunidad.

5.3. Calificación del desempeño

5.3.1. Calificación del desempeño profesional docente

La calificación del desempeño profesional docente la podemos observar de acuerdo a los resultados obtenidos en el siguiente cuadro:

Calificación obtenida por instrumento	puntos
Autoevaluación de los docentes	5.2
Coevaluación de los docentes	5.389
Evaluac. Docente x los directivos	6.846
Evaluac. Docente x los estudiantes	17.31
Evaluac. Docente x los padres	11.264
Total	46.009
Calificación C	Mejorable

5.3.2. Calificación del desempeño profesional directivo

La calificación del desempeño profesional directivo la podemos observar de acuerdo a los resultados obtenidos en el siguiente cuadro:

Calificación obtenida por instrumento	Puntos
Autoevaluación de los Directivos	16.086
Evaluación de los Directivos por el Consejo Directivo	12.392
Evaluación de los Directivos por el Consejo Estudiantil	13.448
Evaluación de los Directivos por el Comité Central de Padres	12.409
Evaluación de los Directivos por el Supervisor Escolar	13.263
Total	67.598
Calificación B	Bueno

5.3.3. Calificación del desempeño profesional de la institución educativa

CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES	C	MEJORABLE
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS	B	BUENO
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INVESTIGADA	B	BUENO

5.4. Discusión de resultados

Alcanzar la calidad en la educación se ha convertido en la prioridad educativa contemporánea, por lo que, gobiernos, ministerios de educación, maestros y demás organismos orientan sus acciones a temas vinculados con la calidad de la educación. La Constitución Política de nuestro país establece en su artículo 27 que “la educación debe ser de calidad”, la sexta política del Plan Decenal de Educación determina que hasta el año 2015 se deberá mejorar la calidad y equidad de la educación e implementar un sistema nacional de evaluación y rendición de cuentas del sistema educativo. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011). El poder brindar una educación de calidad a todos los individuos se convierte en la nueva utopía con la que nace el siglo XXI (Toranzos, 1996).

Uno de los supuestos de la presente investigación señalaba que: “El desempeño profesional docente en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tienen la característica de **deficiente**, en función de los estándares de calidad”, en el caso de la Unidad Educativa Particular Javier, luego de tabular y analizar los resultados se desprende que el desempeño profesional de los docentes alcanzó la calificación de 46.009/100 cuya equivalencia es de **Mejorable**, ubicándose en la categoría **C**, se aprecia que las actividades en la Institución marchan bien sin embargo, en los puntajes parciales, obtenidos a través de la autoevaluación, coevaluación, evaluación del rector, evaluación de los

padres de familia, el puntaje débil proviene de los estudiantes, específicamente en las dimensiones: Habilidades Pedagógicas y didácticas y Atención a los estudiantes con necesidades individuales.

En cuanto a la evaluación del desempeño de los directivos la calificación que obtuvieron fue de 67.59/100, ubicándose en la categoría B, cuya equivalencia es **Bueno**. Promediando la calificación de los docentes y de los directivos en cuanto a su desempeño, se registra una equivalencia de **Bueno** ubicándolos en la categoría B a la Institución Educativa.

Durante la observación de la clase a los maestros pude observar que el clima en el aula fue de tranquilidad, en algunos casos no se controló la disciplina, en otros si se hizo uso de la tecnología, sin embargo hace falta el dominio de métodos y técnicas adecuados. Los padres de familia al respecto manifiestan estar de acuerdo con el desempeño de los docentes como lo demuestran los resultados obtenidos, así mismo para los pares el desempeño de los maestros está muy bien, para el Rector de igual manera El cree y confía en el talento humano que trabaja junto a él.

“En la práctica pedagógica, el trabajo y el diálogo entre educador y educando contribuyen a desarrollar en ambos el sentido analítico, crítico y reflexivo. Deben darse interacciones afectivas y respuestas con el estudiante y los demás miembros de la comunidad educativa, que aporten al pleno desarrollo de la personalidad del estudiante respetando su autonomía y apoyándolo en la construcción de conocimientos y aprendizajes” (MEC, 2005).

El docente al aplicar destrezas y técnicas a la vez que enseña aprende de sus discentes mediante la interacción en el compartir experiencias para llegar a establecer conclusiones que le ayuden a asimilar conocimientos que son analizados y modificados (Maximova, 1962), además la calidad y la calidez en la educación implica disminuir altos índices de deserción escolar, los maestros debemos ponernos en los zapatos de los estudiantes, apersonarnos de sus problemas para ayudarlos a buscar soluciones.

El éxito de una institución depende de la armonía que se logre entre los actores del triángulo educativo: estudiantes, profesores /directivos y padres de familia, excluir a un sector de la organización y desarrollo de las actividades programadas por y para la institución es poner en juego el involucramiento de estos con la comunidad educativa y por ende la pérdida de interés. Para alcanzar los estándares de calidad educativa los docentes deben crear estrategias que respondan a las exigencias y necesidades de los involucrados para obtener una verdadera calidad educativa al culminar una etapa escolar en donde los educandos alcancen un perfil de salida deseado.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

a) El desempeño de los docentes de la UEJ de la ciudad de Guayaquil obtuvo una calificación de C equivalente a MEJORABLE, por lo que se requiere de acciones inmediatas para trabajar el desempeño profesional docente.

b) La sociabilidad pedagógica es uno de los aspectos que más baja calificación obtuvieron en las evaluaciones los docentes, evaluaciones que fueron realizadas por distintos actores del ámbito educativo y que conocen el rendimiento académico de los estudiantes.

c) Los docentes no conocen métodos para tratar de manera integral a los alumnos con necesidades especiales y con necesidades individuales, puesto que los resultados en la investigación dio números bajos en este aspecto.

d) La comunicación en la comunidad se ve limitada, no existe mucha comunicación entre docentes y padres de familia o representantes y las relaciones de la comunidad son pocas.

e) Las normas y reglamentos de la institución deben ser seguidas por los maestros debido a que ellos son el ejemplo para los estudiantes y se necesita de ellos para sacar adelante a los alumnos y alumnas.

f) La calidad educativa debe realizar cambios en su estructura curricular, administrativo y de gestión y así poder mejorar la calidad de la educación que se está brindando.

g) Se debe tener más control en cuanto al desempeño del docente debido a que no se lo está evaluando constantemente.

h) El desempeño de los directivos de la Unidad Educativa Particular Javier de la ciudad de Guayaquil obtuvo una calificación de B equivalente a BUENO, por lo que se requiere de acciones para mejorar su desempeño y liderazgo educativo.

i) Debe existir mayor énfasis en la enseñanza de valores, sin embargo, no se puede enseñar algo que no se conoce, por lo tanto, los maestros/as deberán de ser capacitados en este aspecto.

6.2. Recomendaciones

a) Los docentes de la Unidad Educativa Particular Javier de la ciudad de Guayaquil, en conjunto deben mejorar el desempeño institucional para elevar la calidad educativa de los estudiantes a través de capacitaciones, actualización curricular y plan estratégico entre otros.

b) Los docentes como parte fundamental del proceso educativo deben mejorar la sociabilidad pedagógica para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, a través de la capacitación docente.

c) Buscar estrategias para la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales, además de capacitarse para adquirir los conocimientos necesarios para la inclusión.

d) Mejorar las relaciones con la comunidad participando más activamente en actividades para el desarrollo de la comunidad y creando actividades de integración entre los mismos padres de familia, representantes y docentes.

e) Aplicar las normas y reglamentos de la institución, que guíen el normal desarrollo, para mejorar el desempeño institucional.

F) Mejorar la calidad educativa realizando cambios en su estructura curricular, administrativo y de gestión, para elevar el desarrollo institucional.

g) Realizar evaluaciones continuas con el fin de mejorar el desempeño del docente dentro del salón de clases y así crear un ambiente de aprendizaje adecuado.

h) Los directivos de la UEJ de la ciudad de Guayaquil deberán capacitarse para mejorar la relación con sus subalternos y de esta manera generar un mejor clima laboral con los mismos.

i) Fomentar los valores no solo en los estudiantes sino en el personal docente y administrativo, recordemos que con el ejemplo los alumnos/as aprenden.

7. Propuesta de mejoramiento educativo

7.1 Título de la propuesta

“Fortalecimiento del desempeño profesional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Javier en el periodo lectivo 2013 – 2014”.

7.2 Datos informativos de la Institución Educativa

Nombre	Unidad Educativa Particular Javier		
Provincia	Guayas	Dirección	Av. del Bombero, km 5 vía a la costa
Parroquia	Tarqui	Sostenimiento	Particular (Fundación)
Cantón	Guayaquil	Régimen	Costa
Género	Mixto	Financiamiento	Cogestión institucional
Fecha de inicio	mar-13	Responsables	Director General y maestrante
Fecha de culminación	ene-14	Año Lectivo	2013 - 2014

7.3 Responsables

- Directivos
- Maestrante
- Personal capacitador y evaluador

7.4 Duración

La propuesta de fortalecimiento del desempeño profesional docente y directivo en la Unidad Educativa Particular Javier, comenzará en el mes de marzo, una vez que los docentes, personal administrativo y directivos retornen de sus vacaciones del mes de febrero. Tendrá una duración de un año lectivo (periodo escolar 2013 – 2014).

7.5 Análisis de los involucrados

Inadecuado desempeño docente y directivo en la Unidad Educativa Particular Javier.

Grupos	Interés	Problemas percibidos		Recursos/Mandatos
		Causa	Efecto	
Directivos	Alcanzar un ambiente de trabajo agradable.	Falla de gestión gerencial	Desconocimiento de las fortalezas y debilidades del docente.	Constitución, LOEI, Código de convivencia, Propuesta de mejora
Maestros	Obtener un nivel académico de calidad.	Mala práctica pedagógica y didáctica.	Clases monótonas, poco participativas, no utilizan método constructivista	Constitución, LOEI, Código de convivencia, Propuesta de mejora
Estudiantes	Conseguir actores educativos con autoestima, liderazgo y valores ignacianos.	No hay motivación para mejorar el clima en el aula.	Indisciplina, baja autoestima, bajo rendimiento.	Constitución, LOEI, Código de convivencia, Propuesta de mejora
Padres de familia	Lograr el cumplimiento de objetivos.	Reducido desarrollo emocional.	Docentes desmotivados personal y profesionalmente, despreocupación de los padres.	Constitución, LOEI, Código de convivencia, Propuesta de mejora
Comunidad	Practicar una comunicación óptima y adecuada.	Desinterés de los docentes por los estudiantes y sus necesidades.	Incumplimiento de tareas, aislamiento.	Constitución, LOEI, Código de convivencia, Propuesta de mejora

Clases
monótonas,
poco
participativas,
usan método
constructivista

Incumplimiento
de tareas y
aislamiento.

Indisciplina,
baja
autoestima,
bajo
rendimiento.

Desconocimien-
to de las
fortalezas y
debilidades
docentes.

Desmotivación
del docente en
el ámbito
personal y pro-
fesional

7.6 Determinación de problemas

Ante la necesidad de elevar el número de docentes que utilizan herramientas pedagógicas y didácticas se formula una propuesta de mejora pedagógica, la misma que debe ser aplicada por los directivos, maestros y estudiantes.

Las encuestas realizadas con el fin de conocer la deficiencia en los estilos de enseñanza, que practican los docentes y la falta de correlación con los estilos de aprendizaje de los estudiantes. El conjunto de herramientas de las que se vale el maestro para enseñar, en las que se incluyen la preferencia cognoscitiva, la preparación académica, el intelecto, la motivación, las estrategias, el nivel de energía, el interés de los estudiantes, su lenguaje, su forma de actuar y de ser no son suficientes si no estamos a la par con la tecnología.

Mala práctica
pedagógica y
didáctica.

Desinterés de
los docentes

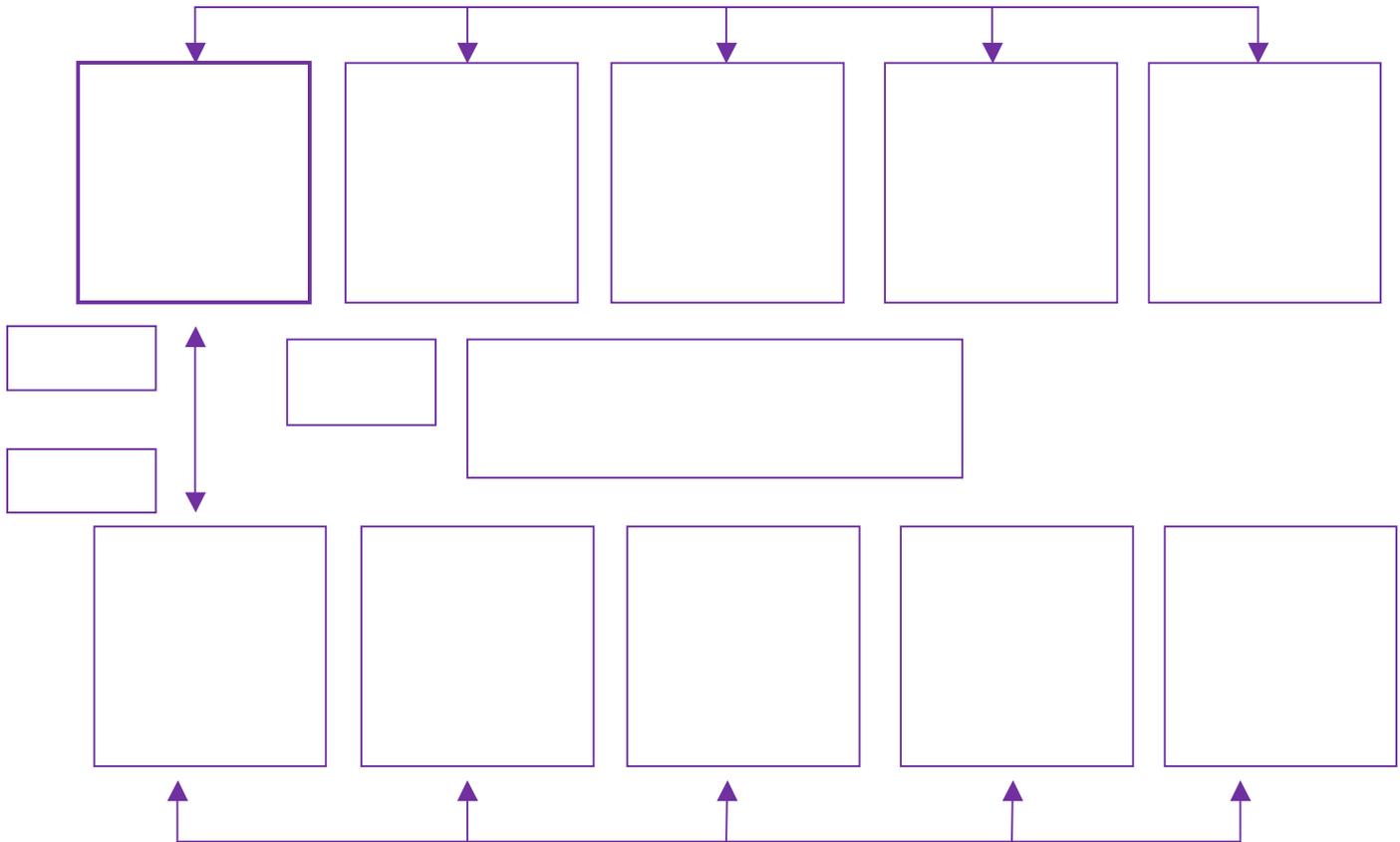
Motivación para
mejorar el clima

Falta de gestión
gerencial.

Reducido
desarrollo

Particularización

7.6.1 Árbol de problemas



7.7 Justificación

En la tarea educativa siempre se ha llevado implícita la función del desempeño tanto de docentes como de las autoridades directivas. Durante la historia, la información que se ha destacado en cuanto al desarrollo educativo del presente siglo es sobre los factores educativos que tienen algún grado de asociación con los resultados del aprendizaje de los estudiantes y con otros elementos de su desarrollo personal.

Durante varias décadas se trabajó en el sector educacional bajo el supuesto de que el peso de las condiciones socioeconómicas y culturales externas al sistema educativo sobre las posibilidades de éxito de los educandos es tan fuerte, que muy poco podía hacerse al interior de los centros de estudio para contrarrestarla.

La investigación educativa, desde los años cincuenta hasta los años ochenta, reforzó este supuesto. El resultado más consistente de la investigación educativa en estos años se refería a la capacidad explicativa del contexto socioeconómico y cultural sobre los logros de la gestión.

En la actualidad, los esfuerzos se escatiman al mejoramiento de la calidad de la educación y en el empeño que se ha identificado a la variable del desempeño del personal docente, como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión educativa. El fracaso o el éxito de todo sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus directivos y personal docente. Podrán perfeccionarse todos los planes de estudio, los programas, los textos escolares, construirse magníficas instalaciones, obtener excelentes medios de enseñanza, pero si no existen buenos y capacitados directivos y personal docente con las competencias necesarias para desempeñarse en sus funciones, no podrá tener lugar el perfeccionamiento para alcanzar la calidad y calidez educativa.

La presente propuesta de mejoramiento educativo, se basa en dos ejes fundamentales: la evaluación constante y la capacitación en las áreas que necesitan mejorar.

Mediante la capacitación, se darán las herramientas necesarias para que el personal docente pueda desenvolverse en sus funciones y desarrollarlas de manera adecuada. Será evaluado constantemente mediante observaciones áulicas, evaluaciones de conocimiento, de didáctica y sobre las leyes de educación. De esta manera, el docente estará preparado para poder responder a las necesidades educativas actuales con una educación de calidad.

Cada institución educativa es la responsable de la formación de nuevas generaciones, aquí se refuerzan los valores, principios y objetivos que le dan la personalidad, así como la vida social y académica.

La propuesta que se plantea a continuación, pretende estimular al personal docente y directivos para que desarrollen habilidades como la de pensar de manera holística, a fin de poder brindar un mejor servicio a la comunidad educativa.

Las debilidades detectadas no permiten el crecimiento de la institución y mediante esta propuesta se pretende superarlas y convertirlas en nuevas fortalezas.

7.8 Objetivos de la propuesta

- Desarrollar talleres sobre didáctica para planificar y ejecutar clases dinámicas siguiendo los procesos en el año lectivo 2013 – 2014.
- Realizar conversatorios relacionados con las dificultades de aprendizaje en el aula y sobre situaciones vulnerables en el aula en el año lectivo 2013 – 2014.
- Crear un manual de clase específicamente para los maestros y maestras de la Unidad Educativa Particular Javier durante el año lectivo 2013 – 2014.

- Utilizar recursos, rutinas y procedimientos para proporcionar un ambiente de respeto, centrado en los estudiantes propicio para el aprendizaje durante el año lectivo 2013 – 2014.
- Evaluar las clases dictadas por los maestros y maestras con el fin de ayudarlos a mejorar y a manejar de manera correcta el grupo creando un ambiente propicio para el aprendizaje durante el año lectivo 2013 – 2014.
- Practicar una comunicación adecuada entre los actores de la comunidad educativa durante el año lectivo 2013 – 2014.
- Aplicar competencias gerenciales y de liderazgo equitativas a las personas encargadas del área administrativa y directivos durante el año lectivo 2013 – 2014.

7.9 Actividades

a) Capacitación al docente por medio de talleres

- Talleres de: manejo de grupo, didáctica, juegos recreativos en el salón de clases, desarrollo del pensamiento, planificación curricular, etc.
- Evaluación de los talleres y sugerencias de parte del maestro para conocer sus necesidades e intereses.
- Cronograma de talleres durante todo el año, si es necesario, un sábado al mes recibirán un taller.
- Buscar alianzas estratégicas con distintos facilitadores o colegas de otras instituciones y que ellos nos capaciten y a la vez nosotros los capacitamos a ellos.

b) Conversatorios sobre temas encargados por el DOBE

- Planificar conversatorios cada 15 días, en donde el DOBE se encargue de capacitar al maestro y tocar temas puntuales como las dificultades de aprendizaje en el aula.

- El DOBE deberá dar recomendaciones y soluciones a diversas situaciones que se presentan en las aulas de clases para que el maestro/a obtenga las herramientas necesarias para poder enfrentar diversos acontecimientos en niños/as con dificultades.

c) Manual de clases para maestros/as

- Se escogerá a un grupo de docentes, DOBE, coordinadores y directivos para que elaboren un manual de clase, en donde se encuentre estipulado, los pasos que deben seguir los maestros al dar la clase. Ejemplo: Detallar los pasos del Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI), cómo llevarlos a cabo en el aula.
- Estas reuniones deberán ser consideradas en el horario de clases para que les coincidan las horas libres y no exista la necesidad de perder clases o buscar reemplazos.

d) Campaña de valores a cargo del área de pastoral y los docentes.

- Crear una campaña de valores, en donde cada mes se viva el valor correspondiente.
- Los encargados serían el área de pastoral y los docentes reforzarían estos valores a diario.
- Se enviará una carpeta para que se trabaje el valor del mes en casa junto con los papitos y habrán ciertas actividades que los involucre como familia. Esta carpeta llevará una calificación para la materia de Formación Cristiana.

e) Evaluación de las clases

- Se elegirá una comisión de coordinadores de área para evaluar semanalmente a cada maestro de la Unidad Educativa.
- Se reportará directamente a la coordinación académica.
- Se realizarán devoluciones de lo que se ha observado en clases y se llevará el control de mejora y de superación de dificultades mensualmente. De esta manera el maestro contará con el apoyo de las distintas coordinaciones y lo ayudarán a mejorar su desempeño docente.
- Se elegirá mensualmente al maestro del mes por cada nivel y se le hará un reconocimiento monetario por la obtención de dicha mención (se debe elaborar las bases para poder obtener esta mención).

f) Comunicación adecuada

- Planificar todo con tiempo y no aumentar a último momento actividades porque crea desorganización.
- Comunicación por medio de los blogs de cada nivel y por agenda.
- Circulares constantes para mantener al padre de familia con pleno conocimiento de las actividades que realizan los niños y niñas en la institución.
- Dirigentes pendientes de sus alumnos/as, enviarán reportes mensuales de los acontecimientos más relevantes del mes y se tomarán decisiones en conjunto con el DOBE y con los directivos.

g) Competencias gerenciales y de liderazgo

- Capacitar al área administrativa y de recursos humanos en el área de gerencia, manejo de personal y liderazgo.
- Crear un programa de incentivos al docente, en donde los premios sean becas estudiantiles, de esta manera, se motiva al personal a hacer bien o mejor su trabajo y de la misma manera el personal se capacita.
- El nivel académico de los alumnos depende del nivel académico del maestro. Si el maestro no está capacitado, no va a poder sacar adelante al grupo. Convenios con universidades para que les salga más económico los estudios.

7.10 Localización y cobertura espacial

La propuesta se realizará en las instalaciones de la Unidad Educativa Particular Javier, de régimen costa, localizado en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, durante el año lectivo 2013 – 2014.

7.11 Sostenibilidad de la propuesta

Talentos Humanos:

Directivos, estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicio de la institución.

Recursos materiales:

Computadores, material de escritorio, impresora, CD, textos, módulos, fichas, revistas, escritorios, sillas, proyector de multimedia, pantallas. USB, plataforma virtual, equipos digitales para los maestros.

Recursos financieros:

El financiamiento se lo realizará mediante la autogestión y el apoyo de los directivos de la institución educativa.

Valor Total: \$ 13.600

Recursos tecnológicos

Computadora.

Proyector de imágenes de multimedia.

Cámara fotográfica.

DVD

Recursos materiales

Material de oficina.

Documentos de apoyo

Recursos físicos

Establecimiento.

Laboratorio de computación.

Recursos económicos

Los gastos que demande el presente plan de mejoramiento serán cubiertos por autogestión de los directivos del establecimiento y de cada sub proyecto.

7.13 Presupuesto

Estrategia	Presupuesto	Responsables
Capacitación al docente por medio de talleres durante el año lectivo 2013 - 2014	\$4800	Coordinación académica
Conversatorios sobre temas encargados por el DOBE (refrigerios anual)	\$600	Coordinación DOBE
Manual de clases para maestros/as (impresión)	\$500	Grupo de docentes, coordinadores y directivos
Campaña de valores a cargo del área de pastoral y los docentes.	\$600	Coordinación Pastoral
Evaluación de las clases	\$100	Coordinación académica (cada área evalúa su materia)
Comunicación adecuada (plataforma, blog, circulares)	\$5000	Departamento de sistemas y coordinación académica
Competencias gerenciales	\$2000	Directivos

8. Bibliografía

Álvarez, Jesús y Otto Granados, 2000. "Oportunidades y obstáculos de la descentralización educativa: el caso de México", en Sergio Martinic y Marcela Pardo, Economía política de la reforma educativa en América Latina. Santiago de Chile.

Ander-Egg, E. A. (2005). **Cómo elaborar un proyecto**.

Anues (1990), propuesta de lineamientos para la evaluación de la educación superior, en Revista de la Educación Superior N° 75 Jul-sep. 1990, ANUIES, Mexico, 130p. (9p41-121)

Añorga,1998): Epistemológica, Social, Psico-educativa, Filosófica, Futurista Investigativo, Científico y Tecnológico.

AGOSTINI A. (2009). **Gestión Educativa para la Transformación** (En línea). Buenos Aires. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?.pdf>. (Consulta. (28-01- 2012)

ANELLO, Eloy, DE HERNANDEZ, Juanita (1998). **Planificación Estratégica**, Editorial Universidad Nur, La Paz-Bolivia, pp 215.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE (2008).**Constitución Política de la República del Ecuador**. Montecristi-Ecuador, pp 59.

ASAMBLEA NACIONAL. (2011). **Ley Orgánica de Educación Intercultural**.

BASTOS, E. y González, N. (1986) **Educación en Valores** (en línea). Lima. Disponible en: <http://www.servicio.bc.uc.edu.ve/rducación/revista/a1n18/1-18-2.pdf>. (Consulta 28-01-2012)

BernaL, 2006. "Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales", Edición II Editorial Pesaron Educación, 286 Pág.

BUELE, M. (2011). **Instructivo para la Elaboración de Tesis**. Guía Didáctica. Editorial UTPL, Loja-Ecuador, pp 130.

Deming, Malcolm Baldrige. 2000. "Out of crisis" The Mit Press. Cambridge.

Droin, R. (1993), La calidad con la sonrisa. Una ayuda hacia la calidad total. Bilbao: Ediciones Deusto, pág. 81.

Drucker, P. (1974): La sociedad poscapitalista. Apóstrofe. Editorial McGraw Hill, México.

CAUDILLO J.(2010). **Cultura de la Calidad en el Proceso Educativo**. México, Editorial Trillas, pp 128

... (2011). **Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en los centros de educación básica y bachillerato del Ecuador, 2011**. Guía Didáctica. Editorial PLE, Loja-Ecuador, 150 pp.

LGADO, C. (2007). **Educación con Calidad**. Cuenca: Delgado Álvarez.

ZUBIRÍA, J. CALENTURA, L., ACERO, H. (2002). **Factores que Intervienen en la Calidad de las Instituciones Educativas en Bogotá**. Instituto Alberto Merani. Colombia, pp 32.

RCIA R.J. (1998). **La Calidad de las Instituciones Educativas y algunas de sus Dimensiones**. Ejemplar dedicado a la ley de la calidad, México, pp 105.

PEZ, R.F. (2000). **Hacia unos centros educativos de calidad**. Madrid, pp 201.

deleta y Furlan, 1992; de Ibarrola y Gallart, 1995; Schmelkes, 1996; de Vries e Ibarra, 14

pez Pastor, V.M., Barba Martín, J.J., Monjas Aguado, R., Manrique Arribas, J.C. , Las Bernardino, C., González Pascual, M. y Gómez García, J.M. (2007).

orre, 1996. **Bases metodológicas de la investigación educativa**. Barcelona: GR92.

ñoz Muñoz, E. (2003). **20 años de ciencia en la región de Murcia. Análisis cuantitativo**. Murcia: Academia de Ciencias de la Región de Murcia.

rtens, 1996; (Cinterfor, 1997); (Syr Sálas, 1999); (Pezo, 1999); (Cejas, 2000)

SSP (2001): **21st Century School Administrator Skills. Self-Assessment for Instructional Leaders**. NASSP, Virginia.

no. de Mello G. (1998). **Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje: un concepto a ser investigado, en nuevas propuestas para la gestión educativa (pp. 15-24)**. México: SEP.

orio y Espinosa (1995) **Gestión del desempeño: Integración de competencias y actividades**. Revista Capital Humano, 1995 SEP; Año VIII (81) pp. 36-42

z, Y., 2011, [Revista en línea] N° 14. Disponible: <http://www2.fe.ccoo.es/andalucia/contenido/p5sd8452.pdf>.

enhouse (1984). **Investigación y desarrollo del currículum**. Madrid. Ed. Morata S.A.

mpier, Miguel de Zubiría, 2006. **“Psicología del talento y la creatividad: como explorar, identificar y desarrollar el talento de TODOS los niños y jóvenes”** Fundación Internacional Pedagogía Conceptual Alberto Merani. Bogotá. 2006

Sander Venno (1996), Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad, en La educación, No. 123-125

ORTEGA, J.G. (1983). **Calidad Total en Educación**. Material mimeografiado. Universidad de Carabobo, Venezuela

VALDEZ V., H. (2000). **Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente**. Ciudad de México, pp52.

VALENZUELA, J. (2004). **Evaluación de Instituciones Educativas**. Editorial Trillas, México, pp 75.

Páginas electrónicas

<http://www.chasque.net/gamolnar/evaluacion%20educativa/homeevaluacion.html>.
Extraído el 24-12-2011

<http://sites.google.com/site/escueladehoy/para-el-maestro-cubano/6---la-evaluacion-educativa> Extraído el 03 – 01 – 2012

<http://www.slideshare.net/guest896160/estndares-de-calidad-educativa>. Extraído el 09 -01-12

<http://www.educarecuador.ec/generalidades-pes/que-son-pes.html>. Extraído el 25 – 01-2012

<http://www.educacion.gob.ec/evaluacion-desempeno-docente.html>

9. Anexos



Fotografía 3: Maestro de Matemáticas de 8º básica
Fotografía 4: Maestro de Matemáticas de 8º básica
Observación del desempeño profesional docente

