



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica De Loja

CONFERENCIA EPISCOPAL ECUATORIANA

AREA SOCIO HUMANÍSTICA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN PEDAGOGÍA

“Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo del colegio universitario “Juan Montalvo” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, durante el año lectivo 2011-2012”.

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

AUTOR: González Acosta, Melvis Lissety

DIRECTOR: Morán Mazzini, Alba Jazmín Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO
2013

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Mgs. Alba Jazmín Morán Mazzini
DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado **“Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo del Colegio Universitario JUAN MONTALVO de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, durante el año lectivo 2011-2012”**, realizado por el profesional en formación Melvis Lissety González Acosta, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2013

f: - - - - -

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Melvis Lissety González Acosta declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Melvis Lissety González Acosta

C.C: 1804758397

DEDICATORIA

A Yoan Rodríguez, porque el resultado de este trabajo es tan de él como mío.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Nora Virginia por haberme liberado de tantas presiones.

Con muchísimo gusto, doy las gracias al Lic. M. SC. Hernán Lana y al Dr. M. SC. Sergio Salazar, Rector y Vicerrector del Colegio Universitario “Juan Montalvo” por la apertura brindada para la realización de esta investigación.

Mis sinceros agradecimientos a Margoth Romo, Inspectora General del Colegio Universitario “Juan Montalvo” por su apoyo y compromiso.

Un inmenso MUCHAS GRACIAS para mis padres, todos los amigos, conocidos, compañeros de curso y profesores, que de una u otra manera me extendieron la mano para ayudarme a seguir adelante.

Mi gratitud para tod@s.

Contenido

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
Contenido	v
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
Marco teórico	6
Calidad de las instituciones educativas.....	7
Evaluación de la calidad de las instituciones educativas.	9
Evaluación del desempeño profesional de los docentes.....	12
Evaluación del desempeño profesional de los directivos.	15
CAPÍTULO II	17
Metodología	18
Participantes.....	18
Muestra de investigación.....	18
Técnicas e instrumentos de investigación.	19
Diseño y procedimiento.	20
Comprobación de los supuestos.....	22
CAPÍTULO III	24
Resultados, análisis y discusión	25
Resultados.....	25
Análisis, interpretación y discusión de los resultados	121
CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES.....	137
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	149
ANEXOS	152

RESUMEN

El presente informe de investigación analiza la calidad del desempeño profesional docente y directivo del Colegio Universitario JUAN MONTALVO, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, durante el período lectivo 2011-2012.

Para evaluar el desempeño profesional docente se encuestaron a profesores, estudiantes, rector y padres de familia, además de visitas a clases impartidas por docentes que fueron seleccionados de manera aleatoria. Cada instrumento valora diferentes dimensiones como: Sociabilidad pedagógica, habilidades pedagógicas y didácticas, atención a estudiantes con necesidades especiales, desarrollo emocional, aplicación de normas y reglamentos, clima de trabajo-disposición al cambio y relaciones con la comunidad.

El desempeño profesional directivo contó con la auto-evaluación del Rector, el criterio del Consejo Ejecutivo, el Consejo Estudiantil, el Comité Central de Padres de Familia y el Supervisor Escolar. El estudio se enfocó en las competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo en la comunidad.

Al final se propone un plan de mejora basado en aquellos aspectos que son vitales para dar continuidad al trabajo que se viene llevando a cabo, y para el logro de los estándares de calidad educativa.

PALABRAS CLAVES: Calidad Educativa, Desempeño Profesional Docente, Desempeño Profesional Directivo.

ABSTRACT

This research report analyzes the quality of professional performance of teachers and managers in JUAN MONTALVO College, the city of Ambato, Tungurahua Province, during the period 2011-2012.

To evaluate the professional performance of teacher; educators, students, principal and parents were surveyed, and visits to classes taught by teachers who were selected randomly. Each instrument assesses different dimensions as: Sociability educational, pedagogical and didactic skills, attention to students with special needs, emotional development, implementation of rules and regulations, work climate, willingness to change and community relations.

Professional performance management included the self-assessment of the Rector, the judgment of the Executive Council, Student Council, the Central Committee of Parents and School Supervisor. The study focused on management skills, teaching and leadership in the community.

At the end we propose an improvement plan based on those aspects that are vital to continue the work that has been carried out, and the achievement of educational quality standards.

KEYWORDS: Educational Quality, Teaching Performance, Performance Management.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo sobre “*Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el Colegio Universitario JUAN MONTALVO, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, durante el año lectivo 2011-2012*” evidencia la preocupación por una realidad latente, pese a los ingentes esfuerzos del Ministerio de Educación.

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico evaluativo del desempeño profesional docente y directivo del Colegio Universitario “Juan Montalvo” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, para conformar una visión integral sobre la realidad de la calidad educativa, el desempeño profesional de docentes y directivos y la evaluación respectiva de estos indicadores.

En el caso de la institución seleccionada, Colegio Universitario “Juan Montalvo” de la ciudad de Ambato, así como a todos sus entes vinculantes (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) será valioso el aporte en cuanto a reconocerse dentro del panorama educativo, podrán reconsiderar el trabajo que han estado realizando y ponerse a tono con las demandas del proceso de enseñanza-aprendizaje, las necesidades de la colectividad y los estándares de educación en la era del conocimiento.

Es de vital importancia destacar que a la hora de llenar los cuestionarios que evaluaban el desempeño directivo, hubo desacuerdo por parte del Supervisor Escolar y miembros del Consejo Ejecutivo, ya que los instrumentos están redactados de una forma que parece hacer referencia -exclusivamente- al Rector; y además se indaga por cuestiones que son competencias gerenciales para el Rector o pedagógicas para el Vicerrector. Esta desavenencia trajo como consecuencia que todos los miembros del Consejo Ejecutivo hicieran su autoevaluación, pero que solo evaluaran al Rector, hecho que en similares circunstancias se repitió al pedir la colaboración del Supervisor escolar. Ante este percance, se tomó como decisión que tanto el Consejo Estudiantil como el Comité de Padres de Familia, evaluase solamente al Rector, siendo consecuentes con la determinación del Consejo Ejecutivo y considerando que con menos razones tendrían argumentos para dar una respuesta fiable.

Los objetivos que se pretenden lograr con este trabajo son:

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

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

Los supuestos que pudieron ser comprobados se subdividen en base a desempeño docente y directivo. Con relación al ejercicio docente se comprobó que el desempeño profesional del colegio universitario “Juan Montalvo” de la ciudad de Ambato, en función de los estándares de calidad está en una categoría B, lo que equivale a BUENO; pudiendo destacar que el profesorado promueve prácticas docentes que permiten desarrollar habilidades, destrezas y competencias, pese a que falta trabajar con los estudiantes en la explicación del proceso metodológico que se sigue, los propósitos que persigue y las habilidades que se adquirirán. Las deficiencias que se han encontrado e inciden en un mejor resultado estarían en no manifestarse una completa motivación y satisfacción profesional, limitaciones en el uso de las tecnologías de la comunicación y la información, y en cuanto a sociabilidad pedagógica. Mientras que, con la evaluación del ejercicio directivo se comprobó que en igual medida el colegio está en la categoría B, resaltando de manera positiva que existe un empeño por optimizar el uso de los recursos institucionales, el equipo directivo está comprometido con la disciplina que se mantiene en el centro, las buenas relaciones interpersonales y la convivencia armoniosa y la gestión educativa marcha de manera congruente con las políticas educativas que impulsa el Ministerio de Educación pero debía existir más autonomía para responder a las particularidades de la comunidad educativa de este colegio.

CAPÍTULO I

Marco teórico

La educación ecuatoriana de los últimos 60 años ha dejado ver que varias reformas educativas han tenido como resultado un incremento de estudiantes en las aulas, más no calidad en la educación que reciben, según datos revelados en el "Informe cero. Ecuador, 1950-2010", presentado en la FLACSO.

Este panorama responde a una realidad que -si bien ha sido atendida-, actualmente requiere ser recontextualizada. En un principio fue menester dar cabida a grupos desfavorecidos, dígase adultos mayores, indígenas, sector rural; una vez incluidos, los que decidieron darle el paso tienen que ponerse a la altura de los tiempos que corren o se comenzarán a ver las limitaciones.

Como resultado de esta problemática se puede evidenciar bajo rendimiento académico de los estudiantes e insatisfacción de las expectativas de desarrollo educativo de la colectividad.

De tal modo que como forma lógica y coherente de trabajar para superar este problema que compromete la calidad de la formación académica que se brinda en los diferentes niveles de enseñanza en Ecuador, el Gobierno en coordinación con el Ministerio de Educación, han intensificado el trabajo de evaluación para determinar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y establecer correctivos al mismo; sin el ánimo de enjuiciar a los actores, sino por el interés de perfeccionar la enseñanza a partir del cumplimiento de los parámetros de calidad.

Sin miedo a equivocaciones, podemos decir que la evaluación forma parte de los programas de acción relacionados con la mejora de la calidad de la educación. El carecer de un modelo de gestión de calidad orientada a la evaluación permanente, que posibilite una supervisión del proceso de enseñanza-aprendizaje y un mejoramiento continuo, así como no proyectar el quehacer institucional con estándares de desempeño, parecen ser algunas de las causas para que la educación básica y de bachillerato en las instituciones ecuatorianas, no haya alcanzado la calidad educativa que se aspira por parte del Gobierno y el Ministerio de Educación.

A la importancia de la evaluación se suma la complejidad de su desarrollo, determinado por características inherentes al proceso educativo como son: sus objetivos relacionados tanto con el conocimiento como con la dimensión afectiva y moral de los alumnos, las relaciones que se establecen en el seno de la comunidad educativa, las conexiones entre la escuela, la

familia y el entorno social, y la diversidad de situaciones educativas en cada región del país, así como las diferencias existentes dentro de cada una de ellas.

Frente a esta realidad veamos en profundidad y particularmente los siguientes parámetros: primeramente la calidad de las instituciones educativas, en segundo lugar la evaluación de la calidad de las instituciones educativas, en tercera instancia la evaluación del desempeño profesional de los docentes y como último punto, la evaluación del desempeño profesional de los directivos.

Calidad de las instituciones educativas.

Entre los principios del Sistema Educativo Ecuatoriano está: "*Calidad, referida a la capacidad que tiene la escuela, el colegio o la universidad de brindar sistemáticamente a sus estudiantes y egresados competencias para la acción*". Sobre este principio valdría la pena reflexionar respecto al hecho de que tener la capacidad es una obligación, como el evidenciarla es un deber. De igual manera, sistemáticamente, hace referencia a la periodicidad y al modo de hacer el seguimiento a este parámetro que se traduce en satisfacción y bienestar educativo.

La política 6 del Plan Decenal de Educación del Ecuador está referida al Mejoramiento de Calidad y Equidad de la Educación e Implementación del Sistema Nacional de Evaluación y en su justificación plantea: *La evaluación desempeña una función medular, tanto en la formulación como en el seguimiento y ejecución de la política educativa*. Cada institución debe verse personalizada en este macrocosmo de la política educativa, ya que lo mejor para uno, no siempre será lo mismo para otro, por lo que es necesario precisar los puntos de contacto entre el continente (evaluación) y el contenido (la institución).

No sería prudente avanzar en este apartado sin antes definir lo que se denomina calidad educativa. Al respecto indicaremos que la noción más tradicional de calidad educativa, la consideraba como el resultado de la introducción de más amplios y actualizados contenidos y de mejores métodos pedagógicos. Era el «reformismo pedagógico», que suponía -un poco ingenuamente- que con una simple «modificación de planes» o de «prácticas pedagógicas» se iban a obtener mejores resultados. Pero sabido es que no se puede crear, modificar o sustentar una idea, pensamiento o proyecto sin escuchar las necesidades de sus actores y/o sin inmiscuirlos en la transformación, lo que patentiza el lugar de los protagonistas.

Hoy por hoy se conoce que la calidad educativa es el resultado de los logros de excelencia del saber, saber hacer, saber ser y saber convivir con los demás. El criterio de Jorge Seibold (2000) es preciso para captar la magnitud de un concepto que integra valores y equidad

educativa; al respecto señala: *La calidad educativa de una institución escolar --para tomar una referencia concreta-- puede ser evaluada de un modo integral si se tienen en cuenta, al menos, tres factores que inciden en su conformación: el sociocultural, el institucional-organizativo y el didáctico-pedagógico, que forman como su «contexto concomitante».* Hay aquí dos partes que integran un todo, de un lado los mencionados logros de excelencia, y por el otro los ambientes de la comunidad educativa: la familia-sociedad, la propia institución y en el seno de ella, el aula de clases. El verdadero resultado se obtendrá si logramos formar los jóvenes, hombres y mujeres que el país necesita.

Según Cecilia Braslavsky (2004), directora de la Oficina Internacional de la Educación de UNESCO y secretaria general de la 47.a Conferencia Internacional de Educación, una educación de calidad *“es la que sirve para formar la capacidad de seguir aprendiendo, de resolver problemas, de construir y fortalecer la identidad... es la que se selecciona desde las necesidades de los jóvenes y de la sociedad...”*. De aquí se desprende que prima una visión antropocéntrica, que supera la concéntrica mirada racionalista, a la vez que incorpora la subjetividad del cómo me/nos veo/vemos.

A la calidad educativa se le han adaptado procedimientos de las normas ISO 9000 (Internacional Organization for Standarization) que permita asegurar una gestión educativa de calidad en nivel básico o en la educación media superior y superior. En el libro ISO 9000 en la Educación la “calidad de la educación” incluye varias dimensiones: La primera es la *eficacia*: una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender –aquello que está establecido en los planes y programas curriculares- al cabo de determinados ciclos y niveles, la segunda dimensión está referida a lo que se aprende en el sistema y a su *pertinencia* en términos individuales y sociales, mientras que la tercera se refiere a los *procesos* y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa.

Los estándares técnicos de calidad en el Ecuador, que fueron presentados por el presidente Rafael Correa el pasado diciembre (2011), apuntan a medir el desempeño profesional docente y directivo y permitirá obtener descripciones de los logros esperados de los estudiantes, maestros y la gestión de los directivos del sistema de educación.

Los Estándares permitirán verificar los conocimientos, habilidades y actitudes de los actores educativos (estudiantes, docentes y directivos), los mismos que se evidencian en acciones y desempeños que pueden ser observados y evaluados en los contextos en los que estos se desenvuelven. Estos Estándares de Calidad Educativa son descripciones de los logros esperados de los diferentes actores y establecimientos del sistema educativo; por lo tanto,

son orientaciones de carácter público que señalan las metas que deben alcanzarse para conseguir una educación de calidad.

Evaluación de la calidad de las instituciones educativas.

Las definiciones y aproximaciones al concepto “calidad de la educación”, la han hecho ver como algo excepcional, como perfección o mérito, como adecuación a propósitos, como producto económico y por último como transformación y cambio.

En definitiva, podemos llamar calidad de la educación al logro exitoso de los objetivos inherentes a la actividad educativa. De esta forma, calidad educativa es el resultado de la suma de competencias: utilizar herramientas de forma interactiva, actuar con autonomía, tener motivación y buenas actitudes e interactuar en grupos heterogéneos.

Representado quedaría de la siguiente forma:

SABER + SABER HACER + SABER SER + SABER CONVIVIR

=

CALIDAD EDUCATIVA

Esta operación matemática de adición se aplica tanto para maestros, alumnos, directivos y padres de familia; en fin para todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Pero esta fórmula sólo aporta la forma, con relación al contenido, no podemos decir que la calidad educativa exprese un concepto universal, sino que tiene que construirse en consenso con la comunidad educativa. Esa suma de partes que conforman un todo, deberán -con responsabilidad y objetividad-, avalar y refrendar qué conocimientos, qué procesos y qué cuestiones éticas deben ser competencias generales y específicas en la formación de sus hijos, de cara a los tiempos que les ha tocado vivir.

Esta calidad educativa, según el punto de vista que se maneja en los paradigmas de calidad educativa (González González, Jorge et al, 2004) tiene como requisito indispensable ser objeto de evaluación, entendida esta última como un *“proceso destinado a conocer con profundidad qué se hace en una institución, dependencia o programa académico y cómo se hace. El objetivo es consolidar las fortalezas y atender las debilidades, con el fin de establecer las líneas de acción necesarias que lleven a valorar y fomentar los aspectos positivos y revertir los negativos, con el objetivo de tomar las mejores decisiones posibles en contextos de gran complejidad”*. No sabría decir en qué momento se connotó a la evaluación con el epíteto de pesquisa, subestimando en esencia que se trata de una exigencia,

asociada a un único objetivo global que sirve de guía para la toma de decisiones que permitirá llegar a ser mejores, a ser competentes, a estar acreditados con calidad.

El documento Metas Educativas 2021 dedica el capítulo 9 a la evaluación de la educación, y se parte del reconocimiento del poco seguimiento que ha tenido el proceso de evaluación pese a reconocer la importancia del mismo. Dicho sea de paso en este documento se plantea: *Extender la evaluación integral de los centros escolares; pero siendo vista como una meta específica dentro del marco de una meta general*. Véase que la evaluación alude a un ente externo, que sería quien rige, orienta y ejecuta la misma; pero se hace menester una introspección, es decir, una auto-evaluación, el reconocerse a mí mismo como centro educativo que proyecta, fomenta y toma decisiones que le permitirán fortalecerse. Esto sería una autoeducación en una cultura de evaluación.

El proyecto Metas Educativas 2021 abrió varios foros para permitir a la comunidad educativa emitir sus criterios sobre los diversos temas abordados. Aunque se reconoce que el documento no incluye ninguna meta general ni específica que tenga como propósito impulsar los procesos de evaluación, tal hecho se ampara en considerar la transversalidad de la evaluación educativa: *“Evaluamos a los alumnos para planificar y desarrollar mejor los procesos de enseñanza y aprendizaje que desarrollamos en las aulas. Evaluamos a las escuelas para lograr que funcionen mejor y más eficazmente y para conseguir que ofrezcan las condiciones que favorecen un aprendizaje de calidad. Evaluamos al profesorado para incentivarle en su desarrollo profesional y promover las buenas prácticas docentes. Evaluamos, en fin, el sistema educativo para valorar la adecuación, la pertinencia y la eficacia de las políticas educativas que impulsamos”*. Esta es la realidad de la calidad educativa que abarca desde la infraestructura, la motivación personal, la congruencia de los textos, el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, la vinculación de los padres con la escuela y de la escuela con la comunidad. Todos y cada uno aportan para alcanzar la deseada eficacia educativa.

La perspectiva transversal de la evaluación (Metas Educativas 2021) no puede desmerecer el hecho de ser *medio* y *objetivo* en sí misma. La calidad está dentro y fuera, en lo superior y en lo inferior, en el proceso y en el resultado. Si no se percibe es porque no existe y si no se evalúa no se corrige.

Al decir de Van de Velde (2009), la evaluación se ha venido manejando de dos maneras diferentes, una positiva y otra negativa, estas son la función *acreditativa* y la función *juzgador*. *“La evaluación, bien desarrollada, es una oportunidad de aprendizaje, integrante de una actitud emprendedora de calidad, orientada a la superación en cada una/o y todas/os las/os involucradas/os”*. Los resultados de la evaluación hablan de lo que debemos hacer

con respecto a nuestra situación, lo cual nos ubica en un papel de mejora. Es la brújula del capitán que gira sobre su eje y determina la dirección y rumbo que ha de seguir la nave para alcanzar el óptimo valor y desempeño de los recursos humanos, materiales y financieros.

La evaluación como *instrumento* debe ser difundida y utilizada por los docentes y por la supervisión, así como integrarse al proceso de enseñanza-aprendizaje. Consecuentemente es y debe ser permanente, indispensable, transparente y comprender indicadores progresivos y resultados exitosos en períodos predeterminados.

Hay que cambiar la visión que se tiene sobre el quehacer evaluativo: *queda atrás la relación entre evaluación y supervisión, ya que evaluar no implica emitir dictámenes sino recomendaciones fundadas en el conocimiento. (...) se trata que la evaluación de calidad permita un control de la gestión; la evaluación se convierte en un proceso de aprendizaje social, ejercido por aquellos que quieren saber y conocer para mejorar la tarea asignada, para saber cómo comprometerse o para la exigibilidad de los derechos. La lógica de la evaluación actual no es la de un sistema de vigilancia del cumplimiento, sino es ante todo un método de aprendizaje institucional para una mayor capacidad al momento de realizar intervenciones sociales efectivas en la realidad de los y las jóvenes.* (Urzúa, 2004, 5). En esta definición resalta el hecho de considerar la evaluación como un método de aprendizaje social e institucional, muestra del compromiso contraído por la sociedad y la familia que nos ha confiado la educación de sus hijos para que los preparemos con conocimientos teóricos, procedimentales y actitudinales en un contexto de pro-actividad; a la vez que entre directivos, docentes y alumnos se refuerza el aprender a aprender.

En las Metas Educativas 2021 se enuncia: *“se debe entender la evaluación como un sistema que no sólo produce datos válidos y confiables sobre el logro de resultados de los alumnos, sino que también los comunica eficientemente, tanto para provecho de políticas educativas como para iluminar la práctica docente”*. De tal forma, este trabajo investigativo rectorado por la UTPL no solo pretende evaluar el desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador, sino hacer partícipe de los resultados y la propuesta de mejora, a cada una de las instituciones educativas que se han visto inmersas en tan ingente trabajo.

Perdura una visión tradicional de la evaluación, asociada con algo negativo, que genera malestar y temor al que es objeto de evaluación. No se ha logrado que la evaluación sea vista como un instrumento que permite guiar y desarrollar procesos de mejora en materia educativa.

El significado denotativo de **Evaluación**, difiere del significado connotativo, que es el que prepondera. Este proceso debe ser entendido en su dimensión práctica, es decir, en el cuerpo que adquiere en el tejido de cada caso particular.

La evaluación tiene que estar contextualizada respecto a la realidad de cada región, deben existir indicadores para analizar el componente antropológico que tiene la educación, donde el comportamiento de la Sierra difiere del de la Costa, así como varían entre el campo y la ciudad.

Entendiéndolo así podemos concluir que la evaluación de la calidad educativa apunta al aprendizaje institucional como una herramienta de gestión, inherente a TODO el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sus resultados constituyen insumos para la toma de decisiones y adecuar rumbos frente a las necesidades y carencias por resolver, así como darle el frente a los conflictos de la comunidad educativa.

Evaluación del desempeño profesional de los docentes.

Para el objetivo principal que persigue esta investigación dirigida por la UTPL es fundamental conocer la mayor cantidad de datos referentes al desempeño profesional de los docentes ya que una enseñanza de calidad se basa como pilar fundamental en la cualificación que tenga el profesorado, además de en la acción educativa coordinada, las buenas relaciones, un ambiente de trabajo adecuado y una dirección eficaz.

Aunque el Plan Decenal de la Educación contempla como una de sus metas mejorar la calidad de la enseñanza, se había enfocado en evaluar los logros en los aprendizajes de los estudiantes ecuatorianos, pero amerita la *“creación de un sistema técnico de evaluación del desempeño docente, para arbitrar medidas con el fin de capacitar a los maestros, pero también como una forma elemental de rendir cuentas y vincular ese desempeño docente a un justo escalafón que reconozca en el salario la excelencia de la tarea de los maestros”*. Tal cuestión no debe ser percibida como sinónimo de persecución, sino como parte de un proceso necesario, habitual y constante en pos de mejoras en la calidad de la enseñanza y del justo reconocimiento a los profesionales que se capacitan, se superan y se readecuan a las exigencias de la educación en la era del conocimiento.

Según el estudio **La opinión del profesorado sobre la calidad de la educación** (Martín Ortega, Elena et al, 2007), realizada a docentes para conocer sobre los factores que inciden en la calidad de la enseñanza, refieren que principalmente son: La preparación de los profesores, la existencia de un equipo directivo eficaz, la acción coordinada de profesores y

familia, la existencia de orden, la disciplina en el centro, las relaciones interpersonales, la convivencia, entre otras que a continuación se ilustran.

Fig. 1: Factores que influyen en la calidad de la enseñanza.



Tomado

de:

<http://www.fuhem.es/media/educacion/File/Encuesta%202007/Resumen%20Encuesta%20Profesorado%202007%20FUHEM.pdf>

Estos aspectos han sido tenidos en cuenta en los supuestos que deseamos comprobar con esta investigación, ya que abarcan los diferentes protagonistas de la comunidad educativa y las dimensiones que mueven la balanza e inciden en los logros de resultados esperados.

Un punto y aparte en este tema es el análisis macro de la situación profesional de los docentes (Marchesi, Álvaro y Pérez. Eva M^a. 2004), centrada al menos en 3 aspectos fundamentales: *situación profesional* (satisfacción profesional, desarrollo profesional, formación y relación con los directivos), *organización de los centros* (organización/ dirección y relaciones con la familia) y *enseñanza en el aula* (prioridades educativa y colaboración entre los profesores).

Un aspecto interesante será medir el saber ser, componente actitudinal que valora el reconocimiento de los cambios que se precisan hacer en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el grado de sensibilidad que muestran ante las diferencias de los estudiantes y su criterio sobre el nivel educativo que brinda la institución en relación con las necesidades sociales.

Dentro del instrumento de evaluación se indagará sobre el desarrollo emocional y el clima de trabajo, ya que el ambiente laboral ha de ser óptimo para que las personas se sientan motivadas para cumplir con sus tareas.

Cuando se habla de desarrollo emocional estamos haciendo referencia al dominio y control de las emociones e impulsos que pudieran llegar a volverse irracionales. Según Salovey y Mayer se manifiesta en la empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control del genio, independencia, capacidad de adaptación, persistencia, cordialidad, amabilidad y respeto. (Goleman, 2000).

Por su parte, el clima laboral representa la atmósfera resultante de la interacción de factores tanto psicológicos (motivación, estrés laboral, etc.) como social (comunicación, cooperación, colaboración, etc.). Generar un buen clima laboral es fundamental para llevar adelante el trabajo en equipo y permitir, tanto el óptimo desempeño de las tareas individuales, como propiciar los procesos de cooperación, integración y cohesión social de la organización. Pablo Molouny, señala que “como líderes es imprescindible estar atentos a los motivos o señales que hacen que nuestros empleados se sientan desmotivados. Es por ello que se deberá realizar una evaluación de las condiciones en las que se tiene a los empleados y una vez, detectadas estas necesidades, trabajar para brindar un clima laboral que permita el bienestar de todos y cada uno de los miembros de la oficina”.

Dejamos para último momento el tema de competencias pedagógicas y didácticas. Los nuevos niveles de estándares técnicos de Calidad Educativa en el Ecuador medirán la capacitación pedagógica de los maestros, inclusive la que realicen por cuenta propia. Pudiera hacerse una especificación en este sentido, referido no a la capacitación pedagógica, ya que sin duda la misma se orienta por parte del Ministerio de Educación y se cuenta con la participación de los docentes, sino centrar la indagación en la aplicación de los conocimientos adquiridos en las mismas, es decir, medir el punto en que se relacionan el saber teórico y el quehacer en el aula.

Según Sierra Villamil (2003) el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas se asienta en tres actitudes específicas que son: el deseo de enseñar, crear ambientes de seguridad y confianza frente al aprendizaje y el reto que se planteen como docentes para lograr que sus estudiantes aprendan.

Las habilidades pedagógicas y didácticas aseguran aprendizajes significativos y mayor identidad institucional, desarrollar una metodología problematizadora que cuestiona concepciones del proceso de enseñanza-aprendizaje que propicia cambios para asumir con

responsabilidad el proyecto educativo de la institución, potencia la innovación y la investigación educativa, así como los espacios de intercambio de experiencias, de debate entre docentes, a través de la implementación de las comunidades de aprendizaje. Motiva la innovación educativa y una práctica docente reflexiva.

Evaluación del desempeño profesional de los directivos.

Es indudable la incidencia que tiene la Dirección en el funcionamiento de los centros de enseñanza, por lo que la evaluación de la función directiva se ha convertido en una necesidad. Mejorar la función directiva es fundamental para conseguir un buen desempeño de los centros educativos y por tanto, una educación de calidad.

Al hablar de liderazgo, prácticas directivas y resultados, (Uribe 2007) refiere que el "liderazgo directivo", no define los estilos de liderazgo, sino la forma en que el Director y los directivos de los equipo de gestión, orientan y conducen a través de procedimientos institucionalizados la planificación, los procesos (pedagógicos-curriculares, administrativos y financieros) y la gestión de los resultados institucionales. Considera la forma en que la dirección lidera y mantiene los sistemas de comunicación y participación con toda la comunidad y finalmente en cómo rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública de los resultados del establecimiento.

Florentino Blázquez Entonado y M^a José Navarro Montaña (1999) en su trabajo titulado **Propuesta de indicadores de calidad para evaluar la función directiva en centros educativos**, anuncian que *las dimensiones que influyen más determinadamente en el funcionamiento de los centros y que han de ser considerados para el ejercicio de la función directiva y la formación de los Equipos Directivos, son los siguientes: Proyecto Educativo, Clima del centro, Recursos Materiales, Instalaciones, Presupuesto, Recursos Personales, Entorno Social, Coordinación, Participación, Comunicación, Información, Organización, Evaluación, Disciplina, Toma de decisiones, Control y Consejo Escolar.* El desempeño de la dirección tanto administrativa como académica de un plantel cumplirá un papel protagónico en el consecuente trabajo de los subordinados, directores de área, bienestar estudiantil, y la co-participación de todos sus entes.

Entre los Indicadores generales de Calidad que configuran un cierto perfil de la función directiva se pueden citar (Blázquez y Navarro 1999): *Formación específica adecuada para ejercer la dirección de los centros, autonomía institucional, responsabilidad del funcionamiento de los centros, la participación de los sectores que constituyen la Comunidad Educativa en la organización del centro y la implicación de los Equipos Directivos.* Pudiera perderse un poco la frontera entre dimensión e indicador, para aparentar

una redundancia en los contenidos, por lo que valdría la pena acotar que el primer término aduce a los múltiples espacios en el campo de la dirección educativa, cada uno de ellas cumple una función transformadora de la educación y a su vez del resto de dimensiones; mientras que los indicadores miden las cuestiones relacionadas con las diversas dimensiones dentro del proceso y que pueden ser mejoradas en función de la calidad.

Los estándares de desempeño directivo son descriptores de lo que debe hacer un director (director, rector, vicerrector, inspector general, sub-inspector y director de área) competente. El nuevo modelo de estandarización de calidad para los centros de educación inicial, primaria, secundaria de carácter fiscal, fiscomisional y privada, a escala nacional entre otros aspectos incluye la mediación de la gestión escolar, es decir, prácticas que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión de la institución educativa, y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Como paradigma de calidad de la educación se debe prestar atención a cómo se identifican, gestiona, revisan y corrigen los procesos para asegurar la mejora continua en todos los ámbitos de la institución.

Se va comenzando a perfilar como esta necesidad de evaluación de la calidad de la educación tiene un sentido integral, no solo porque abarca las diversas esferas que comprometen el proceso educativo (cuestiones administrativas, de infraestructura, pedagógicas, de socialización), además circunscribe los entes que conforman el proceso (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, la comunidad) y por último, se extiende a los diversos niveles de enseñanza (básica, bachillerato y universitaria).

Una escuela es efectiva porque en definitiva sus prácticas directivas y docentes lo son. La evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico. En contrario, toda la evidencia demuestra que en escuelas no efectivas, los directivos dan escaso apoyo a los docentes, no declaran metas y objetivos, levantan sistemas de evaluación débiles, no promueven el trabajo en equipo, presentan acciones más individuales que grupales y no hacen gestión de entorno. (Raczynski et al, 2005).

El desarrollo de competencias directivas convierte a la teoría en práctica y esta es la base que permite poder liderar procesos de desempeño y estandarización, valorando habilidades y destrezas como trabajo en equipos, auto-aprendizaje, solución de conflictos, orientación a la calidad, etc.

CAPÍTULO II

Metodología

Participantes.

La investigación fue realizada en el Colegio Universitario “Juan Montalvo” de la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua. Se trata de una institución fiscal que se subordina curricularmente al Ministerio de Educación; y a la vez autónoma, que depende administrativamente de la Universidad Técnica de Ambato.

El número de estudiantes legalmente matriculados asciende a 205, distribuidos entre 8°, 9° y 10° Año de Educación Básica, y 341 de 1°, 2° y 3° Año de Bachillerato. Esto suma un total de 515 padres de familia o representantes, ya que 28 estudiantes tienen 1 hermano en el mismo colegio y otros 3 tienen 2 hermanos más.

Este centro educativo cuenta con un rector, un vicerrector y una inspectora general. El cuerpo docente suma un total de 26 profesores, de los cuales 18 imparten clases en los tres años de nivel básico. De este número de educadores que se encontraban al iniciar la investigación, dos de ellos, profesores a contrato, habían pedido la baja antes de terminarla.

Para la evaluación del desempeño profesional directivo se tomó en consideración a las máximas autoridades más 10 directores de área, los miembros del consejo estudiantil (10), los 4 miembros restantes del Consejo Ejecutivo, el Supervisor Escolar y los 7 integrantes del Comité Central de Padres de Familia.

Muestra de investigación.

La muestra, como parte que representa el todo, reproduce las características constantes en la población. Para obtener una muestra significativa se requirió: Haber definido previamente la población con la cual se va a trabajar; elaborar listas precisas y completas de las unidades que componen la población (para nuestro caso: estudiantes de básica, estudiantes de bachillerato, docentes, directivos, padres de familia, consejo ejecutivo, consejo estudiantil, comité central de padres de familia y supervisor escolar y extraer de las listas, unidades representativas como para significar las características de la población total.

Se aplicó la fórmula de tamaño de la muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Como procedimiento se siguió el Muestreo probabilístico estratificado para los estudiantes, que consistió en dividirlos en enseñanza básica y bachillerato, y estos dos grandes grupos se subdividieron en (8vo, 9no y 10mo) para el primero y (1ro, 2do y 3ro) para el segundo. Con ello se pretendió tener criterios de estratos homogéneos internamente y con características comunes. Para los padres de familia se optó por el Muestreo al azar simple, donde cada uno tenía la misma probabilidad de ser seleccionado.

La división de los estudiantes en sub-grupos análogos dio como resultó una cifra de 69 estudiantes de 8vos de Básica, 32 de 9nos y los restantes 33 de décimos. Para Bachillerato resultaron 77 de 1ros, 38 de 2dos y 66 de terceros.

Se realizaron un total de 871 cuestionarios por parte de los alumnos para evaluar a 24 profesores, lo que equivale a un promedio de 36 cuestionarios por docente.

A cada padre de familia se le pidió que evaluara a un docente, según el grado de familiaridad que tuviera con el mismo, ya que pudimos conocer que los padres no dominan el nombre de todos los profesores, ni los pueden relacionar con las materias que imparten.

Técnicas e instrumentos de investigación.

Para realizar la investigación utilizamos fuentes primarias y secundarias; como primarias hicimos uso de la observación de clase para los docentes tanto de básica como de bachillerato; entrevista a personal tanto de la institución en cuestión como de la Dirección Provincial de Educación, y el cuestionario a profesores, estudiantes, padres de familia, supervisor escolar y miembros de los Consejos Ejecutivo, Estudiantil y de Padres de familia, para recabar información sobre ejercicio docente y directivo. En lo que se refiere a las secundarias apelamos a documentos, publicaciones y resúmenes tomados de los medios masivos de comunicación y de la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua.

La *entrevista* nos sirvió para obtener de voces autorizadas de la Dirección de Educación en la provincia, respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto, permitiendo obtener respuestas más completas y argumentadas.

Con respecto a la *observación de clase*, contábamos con la autorización del Rector del colegio, y los docentes habían sido informados de forma oral y por escrito de los propósitos de la investigación. El tiempo estipulado de observación era de 40 minutos, que corresponde a una hora clase.

Para permitir hacer un mejor análisis de la información con fines estadísticos o para tomar decisiones se utilizó, como instrumento para registrar la información recolectada, el cuestionario. Antes de entregar a los participantes el instrumento de investigación, se les indicó cómo debían ser llenados, quién estaba a cargo de la investigación, qué fines perseguía la misma y qué aprovechamiento se daría a los resultados que se obtendrían. También se les dijo, en el caso de los estudiantes, que no debían poner su nombre y/o firma, lo que sin duda haría que respondieran con menos reserva.

Como requisitos esenciales del instrumento de recolección de datos, se procuró: *confiabilidad*, referida a que las mediciones y observaciones fueran registradas adecuadamente; *validez*, dicho de la capacidad de los indicadores para medir aquello que realmente debían medir, y *objetividad*, referida al grado en que el instrumento ha sido permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican y interpretan.

Para poder realizar la investigación se requirió coordinar una secuencia de recursos que fueron desde: ajustarse lo más posible a los periodos indicados y cumplir con los tiempos de entrega, hacer el cronograma de trabajo in situ, reproducir los instrumentos a aplicar y gestionar los medios tecnológicos a utilizarse, que fueron pocos pero imprescindibles. La tarea requirió de un computador portátil, cámara fotográfica, grabadora de audio, un sistema seguro de almacenamiento de datos y como soporte digital el paquete de programas de Microsoft Office y Adobe.

Diseño y procedimiento.

Para este estudio sobre evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el Colegio Universitario "Juan Montalvo" de la ciudad de Ambato, durante el período lectivo 2011-2012, se utilizó la investigación socioeducativa basada en el paradigma de análisis crítico, debido a que -tratando de dar solución a problemas actuales de la educación-, nos adentra en el tema de la educación desde la perspectiva de intervención en la práctica social, centrado en la capacidad crítica del sujeto investigador para modificar de manera positiva y práctica la realidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Como el tema de estudio estuvo bien acotado, la bibliografía básica para la conceptualización y desarrollo del marco teórico estuvo enmarcada a los registros públicos oficiales del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador; datos aportados por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – FLACSO - Sede Ecuador; informes de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura; revisando las Metas Educativas 2021 expuestas en la Conferencia Iberoamericana de Ministros de Educación, realizada en el 2009 así como en trabajos patrocinados por centros de investigación y universidades Latinoamericanas.

En todos los casos se prestó atención a temas relacionados con Calidad Educativa, que abarcaron desde indicadores de calidad, estándares, dimensiones, cuestionarios de diagnóstico, evaluación de desempeño hasta modelos educativos y las propuestas del Plan Decenal de Educación para el período 2006-2015.

La recolección de datos se realizó de manera presencial. El uso del cuestionario permitió relacionarse con un gran número de personas, para conocer varios aspectos referidos con el tema objeto de estudio.

El cuestionario cerrado con preguntas estandarizadas, permitió seleccionar las respuestas de un menú de opciones, los datos que arrojó pueden considerarse más confiables, lo cual hace al instrumento más objetivo.

Los datos han sido codificados con valores numéricos que los representen, para poder pasar de la indagación a la interpretación. Se han establecido comparaciones entre sí para agrupar en temas y fijar vinculaciones.

Con el análisis de los datos se buscó describir el fenómeno, para posteriormente efectuar el análisis estadístico que relaciona las variables. Los resultados serán presentados en tablas y/o mapas gráficos que expliquen las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas.

La situación del colegio fue recogida en varios instrumentos como fueron observación de clases, entrevistas y cuestionarios, lo que permitió –sino en profundidad- al menos de una manera bastante amplia tener un conocimiento de su realidad, y tras analizar los resultados, en aras de hacer viable la propuesta de mejoramiento educativo decidimos enfocarnos a aquellos aspectos de desempeño de calidad que se vinculan principalmente con el recurso humano, ya que a la hora de elegir por dónde empezar priorizamos lo más sensible y que se vincula con la motivación, el interés de auto superación y el compromiso personal de directivos, docentes y estudiantes.

Comprobación de los supuestos.

Los supuestos son afines con el desempeño docente y el directivo y se organizaron en instrumentos de trabajo de tipos descriptivo-explicativos y agrupados en dimensiones.

Para el caso específico de la evaluación de desempeño profesional docente, que recabará información para determinar si en el colegio universitario “Juan Montalvo” de la ciudad de Ambato, pudiera catalogarse como deficiente el ejercicio educativo, en función de los estándares de calidad, se considerarán los siguientes instrumentos: autoevaluación de los docentes, co-evaluación de los docentes, evaluación de los docentes por parte del Rector, evaluación de los docentes por parte de los estudiantes y observación de la clase impartida por el docente. Cada uno de ellos tiene su propia valoración, para que el desempeño profesional docente pueda llegar a alcanzar un resultado de 100 puntos.

Cada instrumento evalúa diferentes dimensiones, pero el total de ellas está conformada por: Habilidades de sociabilidad pedagógica, habilidades pedagógicas y didácticas, atención a estudiantes con necesidades especiales/individuales, desarrollo emocional, aplicación de normas y reglamentos, clima de trabajo-disposición al cambio en educación y relaciones con la comunidad. Cada dimensión tiene su respectivo puntaje, de forma que cada instrumento suma 10 puntos.

De igual manera en la valoración del desempeño profesional directivo se tuvo en cuenta como instrumentos: la autoevaluación del Rector, la evaluación del Rector por parte del Consejo Ejecutivo, la evaluación del Rector por parte del Consejo Estudiantil, la evaluación del Rector por parte del Comité Central de padres de familia y la evaluación del Rector por parte del Supervisor Escolar. Una vez más, cada uno de los instrumentos tiene su propia valoración, para que el desempeño profesional directivo pueda llegar a alcanzar un resultado de 100 puntos.

En cada caso las dimensiones evaluadas son: competencias gerenciales, competencias pedagógicas y competencias de liderazgo en la comunidad. El puntaje que totaliza cada una de estas dimensiones llega a alcanzar los 20 puntos.

Cada dimensión evaluada se valora en una escala que va de 1 a 5, y cada valor establece un puntaje.

Tras ser valorados los distintos instrumentos se puede llegar a calificar el desempeño profesional docente, directivo y de la institución educativa, en cuanto a cuatro niveles; excelente, bueno, mejorable y deficiente; tal como se observa a continuación:

CALIFICACIÓN		
A	EXCELENTE	Entre 76 y 100 puntos
B	BUENO	Entre 51 y 75 puntos
C	MEJORABLE	Entre 26 y 50 puntos
D	DEFICIENTE	Entre 0 y 25 puntos

El propósito de asignarle criterio matemático fue el de posibilitar que cuantificaran el fenómeno estudiado y explicarlo cualitativamente a través del análisis relacional de la información teórica con los datos de la investigación.

CAPÍTULO III

Resultados, análisis y discusión

Resultados.

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

Tabla 1

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (0.72 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES 24	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto	0,000	0,000	0,000	0,077	2,369	24	2,446	0,102
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0,000	0,000	0,051	0,693	1,442	24	2,186	0,091
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0,000	0,000	0,000	0,308	2,06	24	2,368	0,099
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0,000	0,000	0,000	0,462	1,854	24	2,316	0,097
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0,000	0,000	0,000	0,154	2,266	24	2,42	0,101
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0,000	0,000	0,051	1,001	1,03	24	2,082	0,087
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes	0,000	0,078	0,357	0,231	1,133	24	1,799	0,075
TOTAL	---	---	---	---	---	---	15,62	0,65

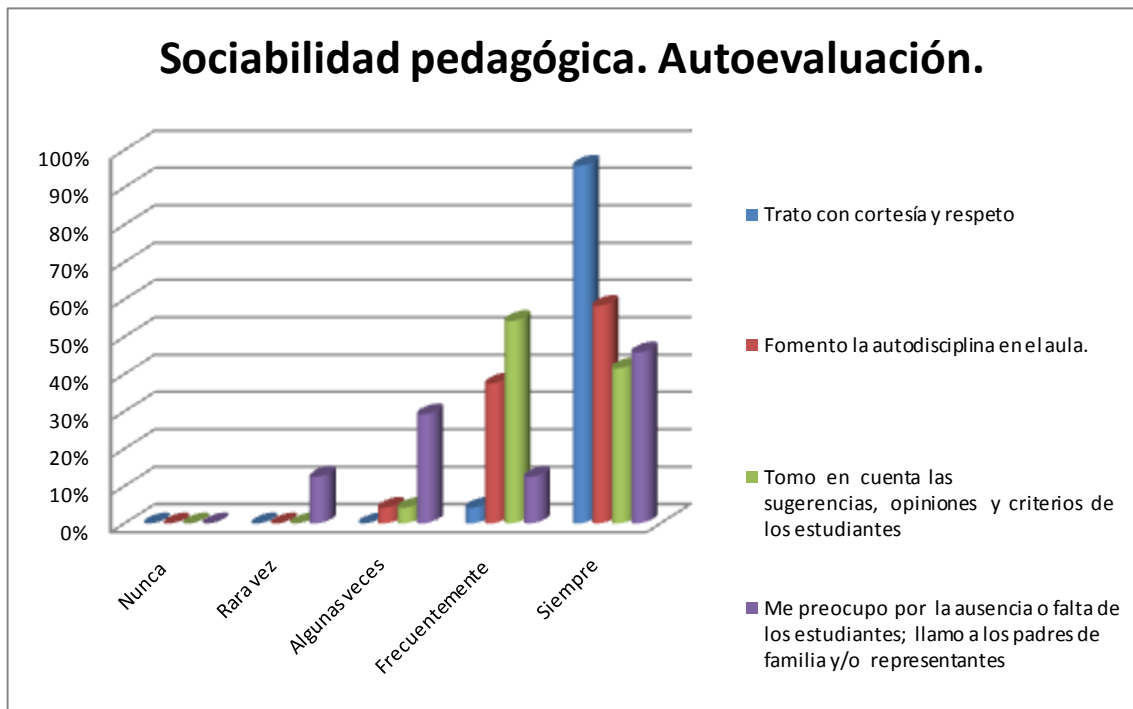
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

La **sociabilidad pedagógica** hace referencia a la relación plural entre los sujetos implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de la intercomunicación, y que pretende estrechar los vínculos entre clase-escuela-hogar. Todos los actores de este proceso deben tener una presencia activa, basada en el respeto, la tolerancia, el derecho a opinar y ser escuchado y el logro de la realización personal.

Gráfico 1. Autoevaluación de los docentes: Sociabilidad pedagógica.



Autora: Melvis González

Como se puede apreciar en la gráfica los aspectos abordados en la sociabilidad pedagógica tienen un comportamiento entre *algunas veces* a *siempre*, visto desde la autoevaluación a los docentes.

Llama la atención el caso de un 13% de docentes que reconocen que tan solo *rara vez* se preocupan ante la ausencia de estudiantes y se comunican con los padres de familia y/o representantes.

Tabla 2

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS

2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (4.23 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	24		
2.1. Preparo las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que enfrentarán en la vida diaria.	0,000	0,000	0,153	0,770	1,133	24	2,056	0,086
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0,000	0,000	0,153	0,462	1,545	24	2,16	0,090
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.	0,000	0,000	0,000	0,693	1,545	24	2,238	0,093
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0,000	0,000	0,000	0,693	1,545	24	2,238	0,093
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0,000	0,000	0,000	0,231	2,163	24	2,394	0,100
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0,000	0,000	0,051	0,231	2,060	24	2,342	0,098
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0,000	0,000	0,051	0,616	1,545	24	2,212	0,092
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0,000	0,000	0,051	0,231	0,309	24	0,591	0,025
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes	0,000	0,000	0,000	0,154	2,266	24	2,400	0,100
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0,000	0,000	0,000	1,001	1,133	24	2,134	0,089
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0,000	0,000	0,102	0,616	1,442	24	2,16	0,090
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0,000	0,000	0,153	0,462	1,545	24	2,16	0,090
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0,000	0,000	0,000	0,462	1,854	24	2,316	0,097
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0,000	0,000	0,051	1,155	0,824	24	2,03	0,085

2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.	0,000	0,000	0,102	0,924	1,03	24	2,056	0,086
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.	0,000	0,000	0,051	0,693	1,442	24	2,186	0,091
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0,000	0,000	0,153	0,770	1,133	24	2,056	0,086
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0,000	0,000	0,000	0,385	1,957	24	2,342	0,098
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0,000	0,000	0,000	0,616	1,648	24	2,264	0,094
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0,000	0,000	0,204	0,847	0,927	24	1,978	0,082
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0,000	0,000	0,102	0,385	1,751	24	2,238	0,093
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0,000	0,000	0,357	0,616	0,927	24	1,900	0,079
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0,000	0,000	0,000	0,462	1,854	24	2,316	0,097
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:								0,000
2.24.1. Analizar	0,000	0,000	0,000	0,770	1,442	24	2,212	0,092
2.24.2. Sintetizar	0,000	0,000	0,000	0,924	1,236	24	2,16	0,090
2.24.3. Reflexionar.	0,000	0,000	0,000	0,616	1,648	24	2,264	0,094
2.24.4. Observar.	0,000	0,000	0,000	0,616	1,648	24	2,264	0,094
2.24.5. Descubrir.	0,000	0,000	0,000	0,847	1,236	24	2,083	0,087
2.24.6. Exponer en grupo.	0,000	0,000	0,000	0,693	1,339	24	2,032	0,085
2.24.7. Argumentar.	0,000	0,000	0,000	0,770	1,442	24	2,212	0,092
2.24.8. Conceptualizar.	0,000	0,000	0,000	0,847	1,339	24	2,186	0,091
2.24.9. Redactar con claridad.	0,000	0,000	0,000	1,155	0,927	24	2,082	0,087
2.24.10. Escribir correctamente.	0,000	0,000	0,000	1,463	0,515	24	1,978	0,082
2.24.11. Leer comprensivamente.	0,000	0,000	0,000	1,540	0,412	24	1,952	0,081
2.24.12. Escuchar.	0,000	0,000	0,000	1,386	0,618	24	2,004	0,084
2.24.13. Respetar.	0,000	0,000	0,000	1,386	0,618	24	2,004	0,084
2.24.14. Consensuar.	0,000	0,000	0,000	1,232	0,824	24	2,056	0,086
2.24.15. Socializar.	0,000	0,000	0,000	1,232	0,824	24	2,056	0,086
2.24.16. Concluir.	0,000	0,000	0,000	0,924	1,236	24	2,16	0,090

2.24.17. Generalizar.	0,000	0,000	0,000	1,001	1,133	24	2,134	0,089
2.24.18. Preservar.	0,000	0,000	0,000	0,847	1,339	24	2,186	0,091
TOTAL	---	---	---	---	---	---	86,79	3,62

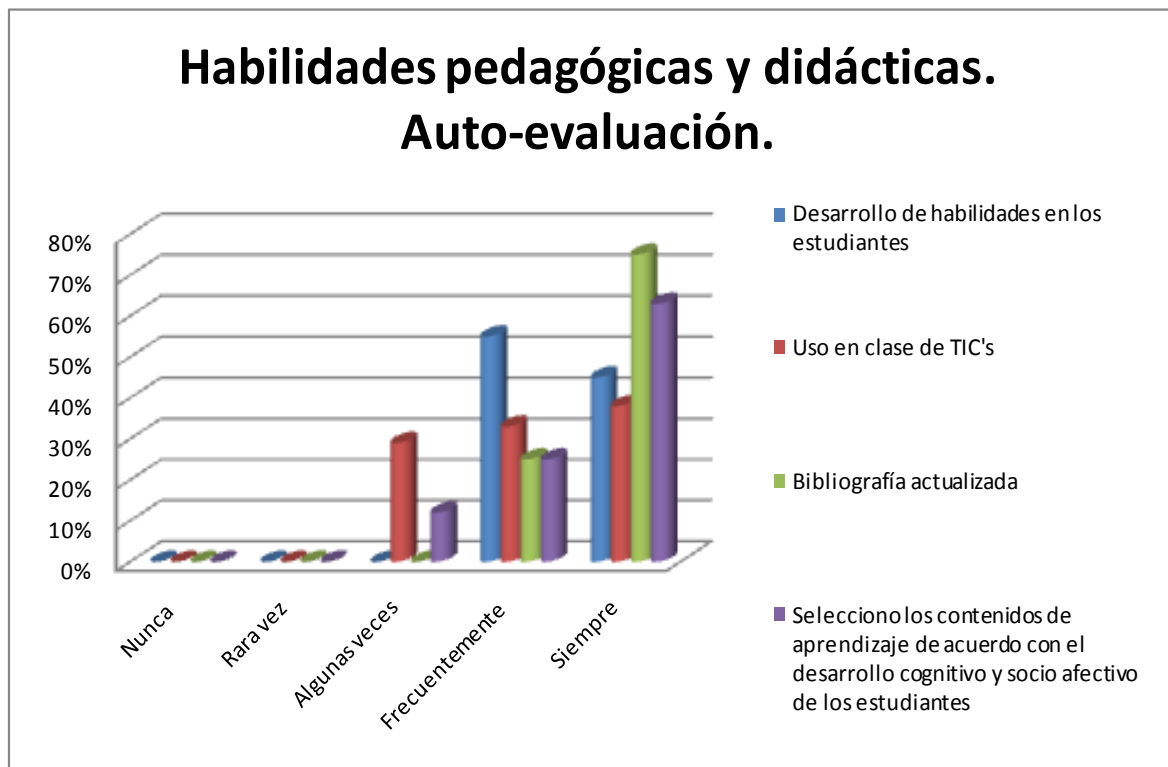
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Cuando se hablan de habilidades pedagógicas y didácticas nos referimos a aquellas que proceden de competencias académicas como saber-aprender y saber-enseñar y competencias pedagógicas como preparar herramientas de aprendizaje y tecnologías para el uso de la informática. Las mismas están en función de la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje, ofreciendo posibilidades de superación profesional del docente e incrementando la dinámica de las clases y la actividad afectiva.

Gráfico 2. Autoevaluación de los docentes: Habilidades pedagógicas y didácticas.



Autora: Melvis González

Los resultados de este indicador, visto desde la autoevaluación de los docentes, evidencian que el rango de trabajo basado en el dominio de estas habilidades, oscila en una valoración entre *frecuentemente* y *siempre*.

Resalta como aspecto -medianamente positivo- un 12% de docentes que reconocen seleccionar *solo algunas veces* los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes. Mientras que en un 29% hacen uso de las TIC's en el aula, lo que parece estar en correspondencia con los recursos disponibles en el Colegio.

Tabla 3

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: DESARROLLO EMOCIONAL

3. DESARROLLO EMOCIONAL (1.13 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES 24	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Disfruto al dictar mis clases.	0,000	0,000	0,000	0,693	1,545	24	2,238	0,093
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0,000	0,000	0,204	0,539	1,339	24	2,082	0,087
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,385	1,957	24	2,342	0,098
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0,000	0,000	0,000	0,231	2,163	24	2,394	0,100
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0,000	0,000	0,000	0,385	1,957	24	2,342	0,098
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0,000	0,000	0,255	0,770	0,927	24	1,952	0,081
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario.	0,000	0,000	0,357	0,462	1,133	24	1,952	0,081
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0,000	0,000	0,204	0,462	1,442	24	2,108	0,088
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	0,000	0,182	0,000	1,001	0,412	24	1,595	0,066
3.10. Me preocupó porque mi apariencia personal sea la mejor.	0,000	0,052	0,000	0,539	1,545	24	2,136	0,089
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0,000	0,000	0,000	0,385	1,957	24	2,342	0,098
TOTAL	---	---	---	---	---	---	23,48	0,98

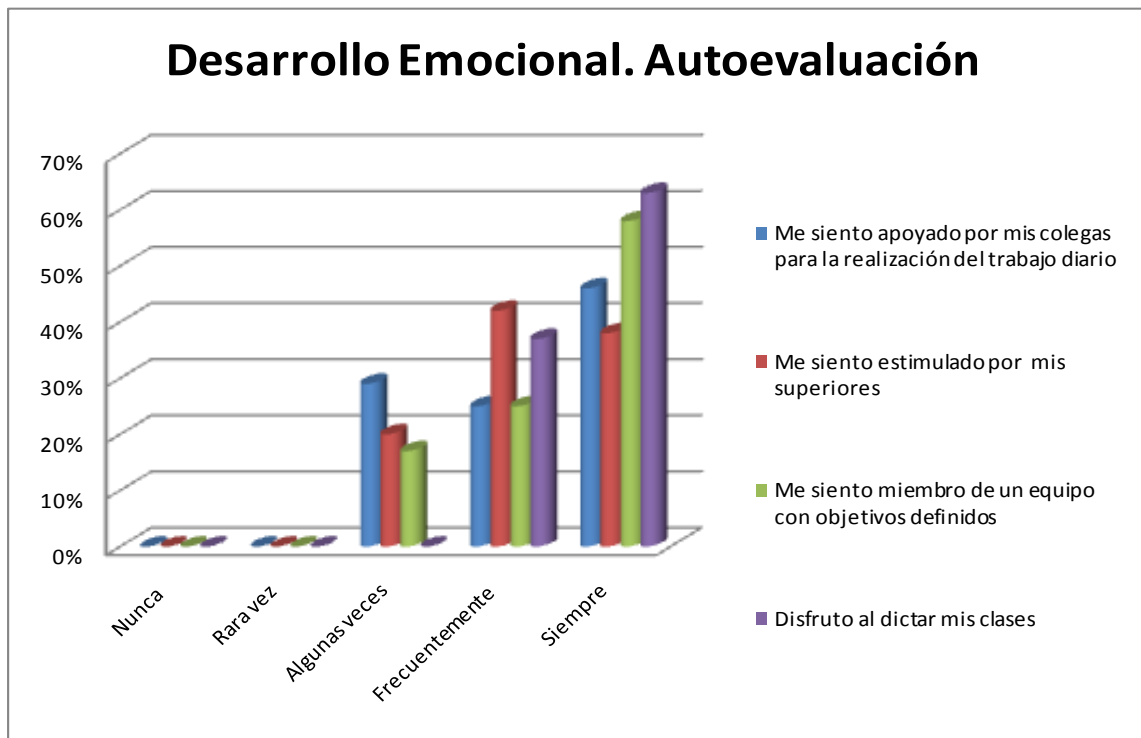
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

El desarrollo emocional es un constructo que parte de la afectividad e irradia en la madurez física, intelectual y social de todo ser humano. Se adquiere a lo largo de toda una vida e influye en la formación y búsqueda de la propia identidad. Según Salovey y Mayer se manifiesta en la empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control del genio, independencia, capacidad de adaptación, persistencia, cordialidad, amabilidad y respeto. (Goleman, 2000).

Gráfico 3. Autoevaluación de los docentes: Desarrollo emocional.



Autora: Melvis González

La gráfica muestra como de forma integral se comporta el desarrollo emocional donde el 63% del total de docentes encuestados dicen sentirse bien realizando sus labores y trabajando en equipo, estar estimulados por sus superiores y percibir que sus estudiantes disfrutan de sus clases.

Tabla 4

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES (1.03 PTOS.)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	24		
4.1 Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0,000	0,000	0,459	0,847	0,412	24	1,718	0,072
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.	0,000	0,000	0,306	0,693	0,927	24	1,926	0,080
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0,000	0,000	0,510	0,308	1,030	24	1,848	0,077
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0,000	0,000	0,510	0,385	0,927	24	1,822	0,076
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0,000	0,104	0,510	0,462	0,412	24	1,488	0,062
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.	0,000	0,104	0,306	0,847	0,309	24	1,566	0,065
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0,000	0,104	0,153	0,770	0,721	24	1,748	0,073
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0,000	0,104	0,000	0,539	1,339	24	1,982	0,083
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos.	0,000	0,104	0,255	0,539	0,824	24	1,722	0,072
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del estudiante.	0,000	0,000	0,408	0,462	1,030	24	1,9	0,079
TOTAL	---	---	---	---	---	---	17,72	0,74

Fuente: Encuesta a docentes

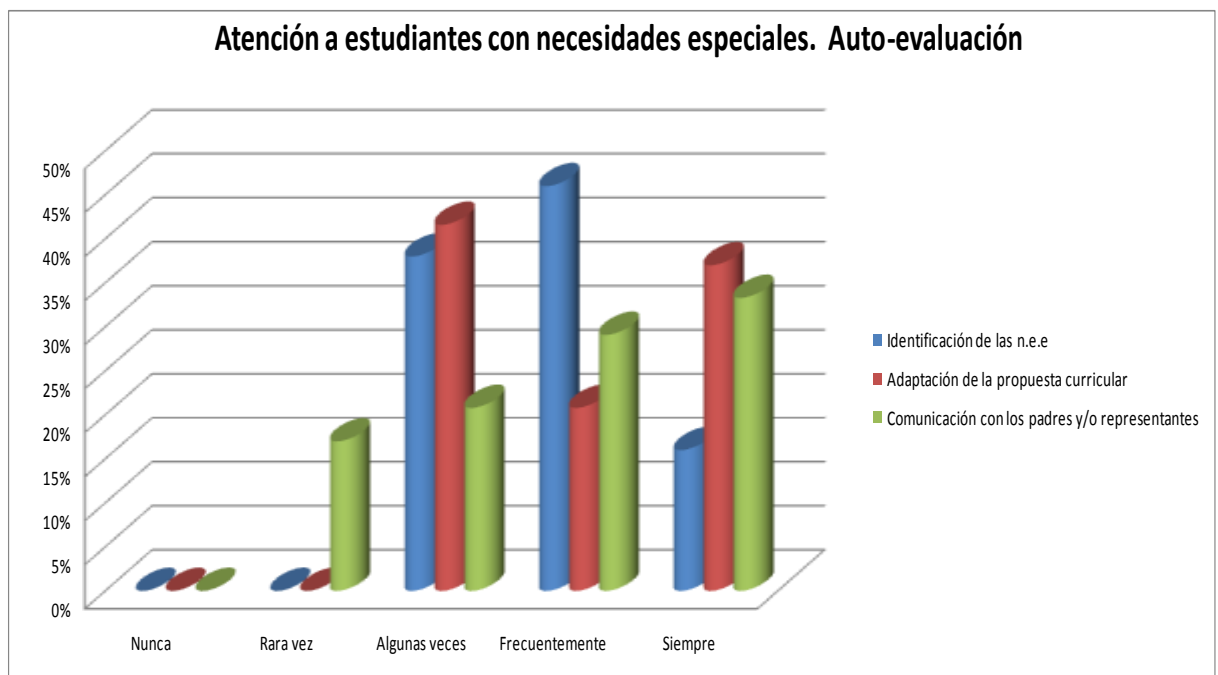
Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Se dice que un alumno presenta necesidades educativas especiales cuando tiene dificultades mayores que la del resto de compañeros para acceder al currículo común de su edad, y para compensar esas dificultades necesita unas condiciones especialmente adaptables en los diferentes elementos de la propuesta curricular ordinaria y/o la provisión de unos recursos específicos distintos de los que la escuela ofrece a la mayoría de los alumnos."Educación Especial". Ed. Pearson Educación. Coordinadora; Rosalía E. Aranda Redruello, 2002.

Esta dimensión analizada en la auto-evaluación docente busca conocer sobre las competencias que tienen los docentes para identificar algún tipo de n.e.e, la atención que dan a las mismas y la comunicación que se establecen con los padres de familia y/o representante.

Gráfico 4. Autoevaluación de los docentes: Atención a estudiantes con necesidades especiales.



Autora: Melvis González

Como se puede apreciar en el gráfico ningún ítem está en valor cero pero el hecho de que un 17% de docentes se comunique con los padres *rara vez* y un 21% solo *algunas veces*, evidencia que la comunicación no es todo lo efectiva que debería y pudiera incidir en la mejora de los aprendizajes.

Tabla 5

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.03 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	24		
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0,000	0,000	0,000	0,847	1,339	24	2,186	0,091
5.2. Respeto y cumpro las normas académicas e institucionales.	0,000	0,000	0,000	0,077	2,369	24	2,446	0,102
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0,000	0,000	0,000	0,539	1,751	24	2,29	0,095
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0,000	0,000	0,000	0,693	1,545	24	2,238	0,093
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0,000	0,000	0,000	0,539	1,751	24	2,29	0,095
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0,000	0,000	0,000	0,308	2,06	24	2,368	0,099
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0,000	0,000	0,000	0,308	2,06	24	2,368	0,099
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0,000	0,000	0,000	0,770	1,442	24	2,212	0,092
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.	0,000	0,000	0,000	0,000	2,472	24	2,472	0,103
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,721	24	0,721	0,030
TOTAL	---	---	---	---	---	---	21,59	0,90

Fuente: Encuesta a docentes

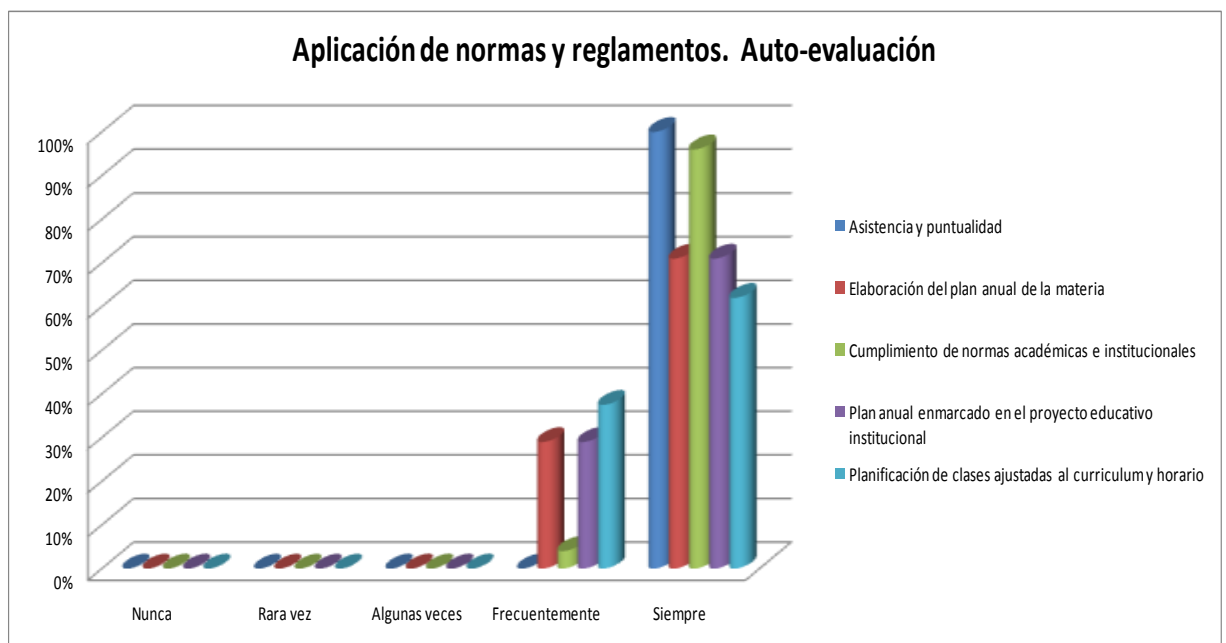
Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Los reglamentos son elementos básicos en toda organización, permitiendo el buen funcionamiento de la misma. Dentro del marco de una institución educativa, la aplicación de normas va desde el cumplimiento de las leyes y decretos del Ministerio de Educación, el Código de la Niñez y la Adolescencia hasta el Reglamento de Régimen Interno.

Esta dimensión del instrumento de evaluación mide el acatamiento a lo establecido por el Reglamento de Régimen Interno en cuanto a las normas académicas e institucionales, elaboración y entrega del plan anual, planificación de clases en el marco del currículo nacional y en función del horario docente, así como asistencia y puntualidad.

Gráfico 5. Autoevaluación de los docentes: Aplicación de normas y reglamentos.



Autora: Melvis González

Las cuestiones de estricto cumplimiento se respetan y no se desacatan. Este gráfico da fe de lo anterior, por la homogeneidad que se ve en las respuestas, y teniendo en cuenta que se trata de un instrumento de auto-evaluación.

Tabla 6

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	DOCENTES 24		
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	0,000	0,026	0,204	0,693	1,030	24	1,953	0,081
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0,000	0,130	0,153	0,616	0,824	24	1,723	0,072
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0,000	0,026	0,000	1,001	1,030	24	2,057	0,086
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0,000	0,000	0,357	0,385	1,236	24	1,978	0,082
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0,000	0,000	0,051	0,847	1,236	24	2,134	0,089
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.	0,000	0,000	0,000	0,924	1,236	24	2,16	0,090
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,077	2,369	24	2,446	0,102
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0,000	0,000	0,204	0,077	1,957	24	2,238	0,093
6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0,000	0,052	0,153	0,693	1,030	24	1,928	0,080
TOTAL	---	---	---	---	---	---	18,62	0,78

Fuente: Encuesta a docentes

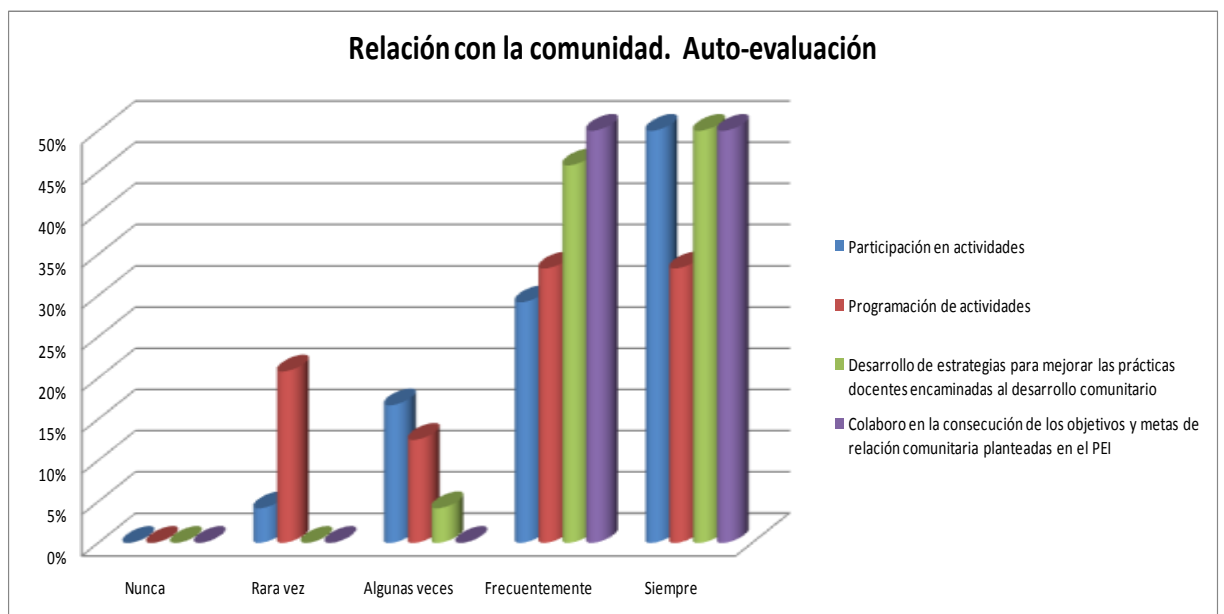
Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

La relación entre la escuela y la comunidad, está determinada por el reconocimiento del rol histórico de la escuela como la institución destinada a la producción, apropiación y distribución de los bienes culturales de una comunidad. (Grahovac, 2012).

Esta dimensión busca recabar información sobre: participación en actividades de desarrollo para la comunidad, programación de actividades con padres de familia y/o representantes, trabajo en equipos para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario y colaboración en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.

Gráfico 6. Autoevaluación de los docentes: Relación con la comunidad.



Autora: Melvis González

El trabajo con la comunidad como parte del desempeño docente podemos considerarlo pasivo, más que activo; los profesores en mayor rango participan de las actividades, pero se limitan a contribuir con la organización. Aunque ciertamente sin dejar de colaborar en la consecución de objetivos y metas planteadas en el PEI en lo referente a relación con la comunidad.

Tabla 7

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: CLIMA DE TRABAJO

7. CLIMA DE TRABAJO (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	24		
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0,000	0,000	0,102	0,616	1,442	24	2,16	0,090
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0,000	0,000	0,255	0,616	1,133	24	2,004	0,084
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0,000	0,000	0,051	1,001	1,030	24	2,082	0,087
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0,000	0,000	0,102	0,462	1,648	24	2,212	0,092
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0,000	0,000	0,000	0,847	1,339	24	2,186	0,091
7.6. Cumpló los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0,000	0,000	0,000	0,693	1,545	24	2,238	0,093
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.	0,000	0,000	0,000	0,770	1,442	24	2,212	0,092
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0,000	0,000	0,102	0,385	1,442	24	1,929	0,080
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.	0,000	0,000	0,255	0,385	1,442	24	2,082	0,087
TOTAL	---	---	---	---	---	---	19,11	0,80
PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS								8,46

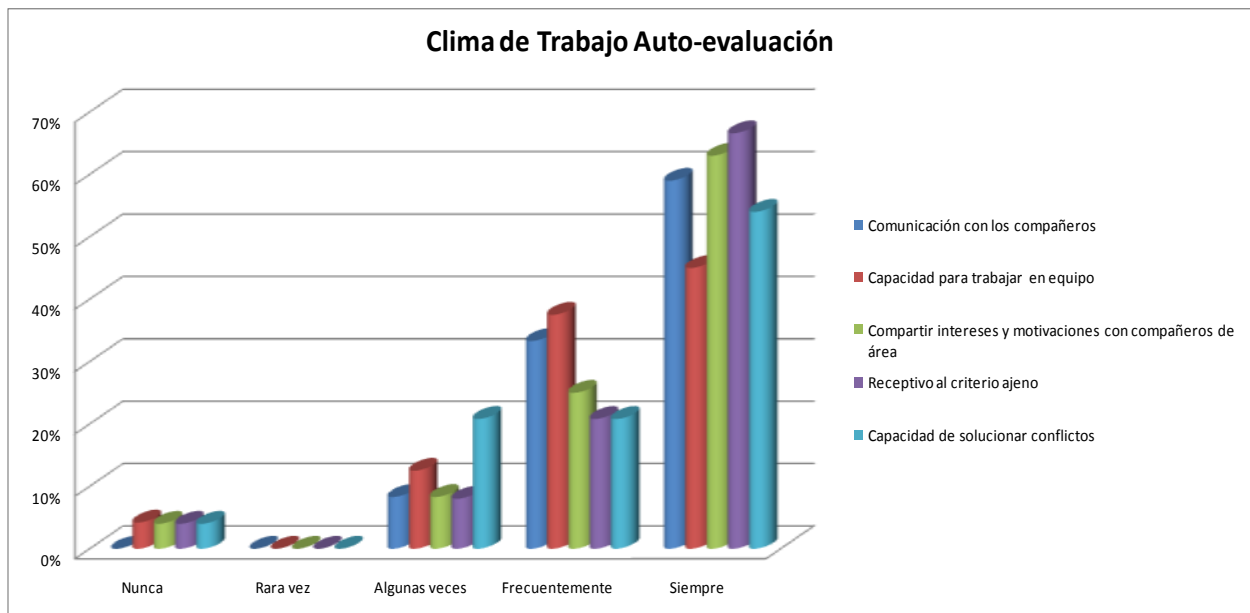
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

El ambiente laboral ha de ser óptimo para que las personas se sientan motivadas para cumplir con sus tareas. Un artículo publicado en *Clima Laboral* (2011), señala que “*como líderes es imprescindible estar atentos a los motivos o señales que hacen que nuestros empleados se sientan desmotivados. Es por ello que se deberá realizar una evaluación de las condiciones en las que se tiene a los empleados y una vez, detectadas estas necesidades, trabajar para brindar un clima laboral que permita el bienestar de todos y cada uno de los miembros de la oficina*”.

Gráfico 7. Autoevaluación de los docentes: Clima de trabajo.



Autora: Melvis González

En esta dimensión se analizó la comunicación entre compañeros, la capacidad para trabajar en equipos, compartir intereses y motivaciones con colegas de área, receptividad ante el criterio ajeno y capacidad para solucionar conflictos. Salta a la vista el caso de un profesor que parece no adaptarse al trabajo o no formar parte del colectivo. Este particular será considerado en el plan de mejoramiento educativo, en lo que se refiere a desarrollo de competencias gerenciales.

Tabla 8**COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS**

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (3.46 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 24	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0,000	0,000	0,384	0,578	6,545	24	7,507	0,313
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.	0,000	0,000	3,456	0,578	1,540	24	5,574	0,232
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0,000	0,000	0,000	3,179	5,005	24	8,184	0,341
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0,000	0,000	1,920	3,179	1,155	24	6,254	0,261
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.	0,000	0,000	1,152	3,757	1,925	24	6,834	0,285
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.	0,000	0,000	0,000	1,156	7,700	24	8,856	0,369
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0,000	0,000	0,384	4,913	1,925	24	7,222	0,301
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.	0,000	0,000	1,536	2,601	2,695	24	6,832	0,285
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,000	0,096	3,456	0,578	1,155	24	5,285	0,220
TOTAL	---	---	---	---	---	---	62,55	2,61

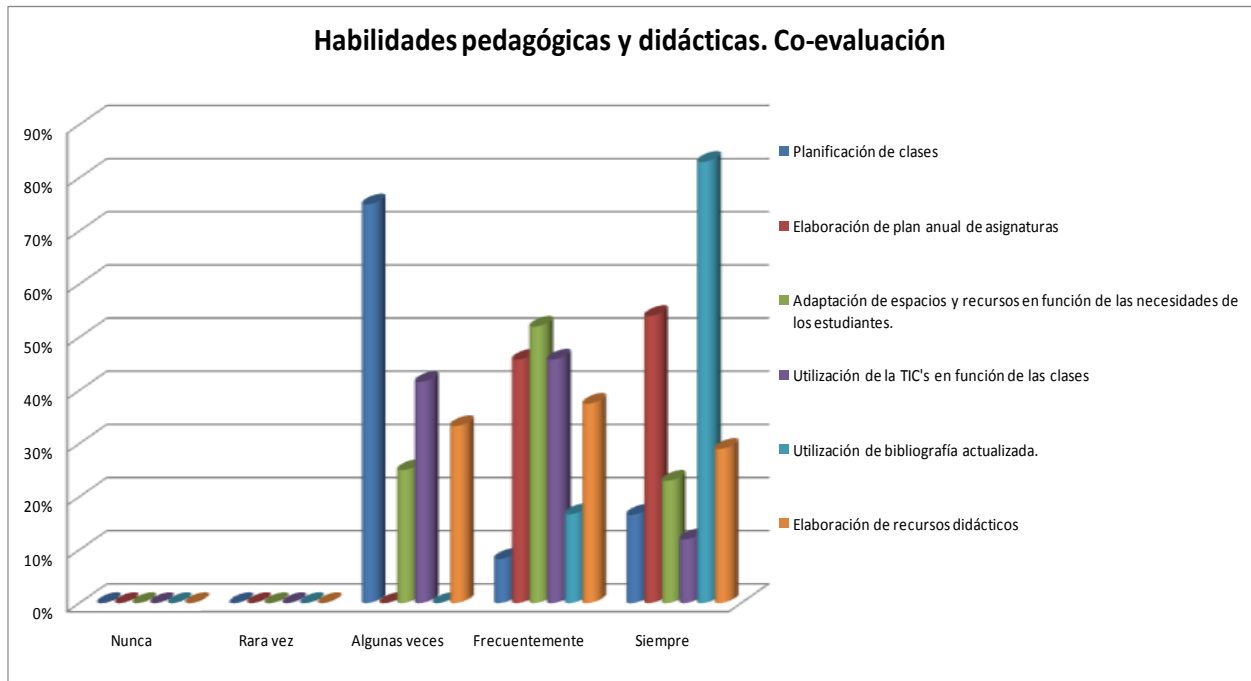
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Al hablar de habilidades pedagógicas y didácticas existe el miedo de que el docente sea desplazado por la tecnología. Este temor se vence con el convencimiento de saber qué enseñar, a quienes enseñarlo, en qué momento enseñarlo y el modo de hacerlo.

Gráfico 8. Co-evaluación de los docentes: Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas.



Autora: Melvis González

Esta dimensión de la autoevaluación midió: planificación de clases, elaboración de plan anual de asignaturas, adaptación de espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes, utilización de la TIC's en función de las clases, utilización de bibliografía actualizada y elaboración de recursos didácticos.

Según puede verse en el gráfico un 75% de docentes cumple solo *algunas veces* con la planificación de la clase, lo que se contradice con el 100 % que no mostró el plan de clases en la observación que se hizo de las mismas.

Por otra parte, el 83% expresa que utilizan bibliografía actualizada, no pudiéndose encontrar evidencias de la misma en la biblioteca del colegio.

Tabla 9

COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS

	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.92 PTOS)						24		
El docente:								
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0,000	0,000	0,000	0,578	7,315	24	7,893	0,329
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0,000	0,000	0,000	1,445	7,315	24	8,760	0,365
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0,000	0,000	0,000	0,578	8,470	24	9,048	0,377
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0,000	0,000	0,000	1,445	7,315	24	8,760	0,365
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia,	0,000	0,000	2,496	2,601	0,770	24	5,867	0,244
TOTAL	---	---	---	---	---	---	40,33	1,68

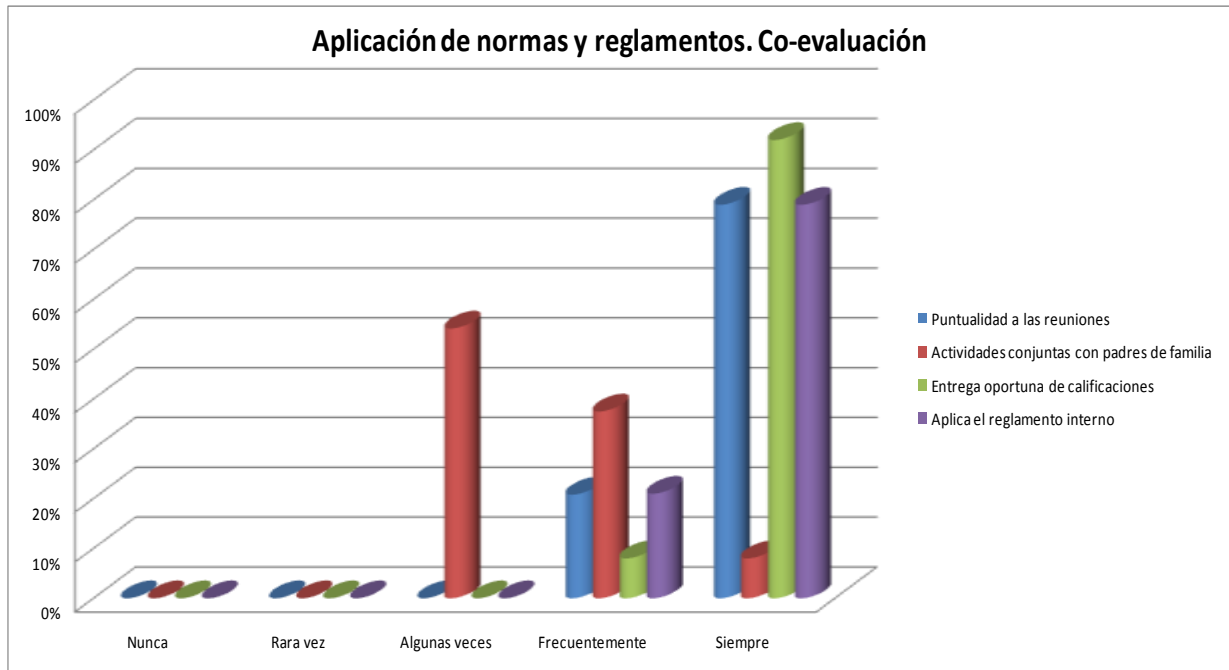
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Las normas y los reglamentos, permiten cumplir con lo establecido; a la vez que son necesarias e imprescindibles, aportan seguridad, coherencia, educan y hacen posible la convivencia y el aprendizaje en un centro educativo y al margen de este.

Gráfico 9. Co-evaluación de los docentes: Aplicación de normas y reglamentos.



Autora: Melvis González

Se obtuvo información sobre puntualidad a las reuniones, actividades conjuntas con padres de familia, entrega oportuna de calificaciones y aplica el reglamento interno.

El gráfico muestra el comportamiento de estos ítems, pudiendo destacar que las actividades conjuntas con los padres de familia se alcanzan con una valoración de *algunas veces* en un 54%. Este aspecto sin duda habla del apoyo que los padres puedan estar brindando a los docentes y que se reflejará en el desempeño de los estudiantes.

Tabla 10

COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN

3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN (1.54 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 24	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.	0,000	0,000	1,536	3,757	1,155	24	6,448	0,269
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	0,000	0,000	1,536	3,468	1,540	24	6,544	0,273
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.	0,000	0,000	0,768	0,578	6,930	24	8,276	0,345
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.	0,000	0,000	0,384	1,156	6,930	24	8,470	0,353
TOTAL	---	---	---	---	---	---	29,74	1,24

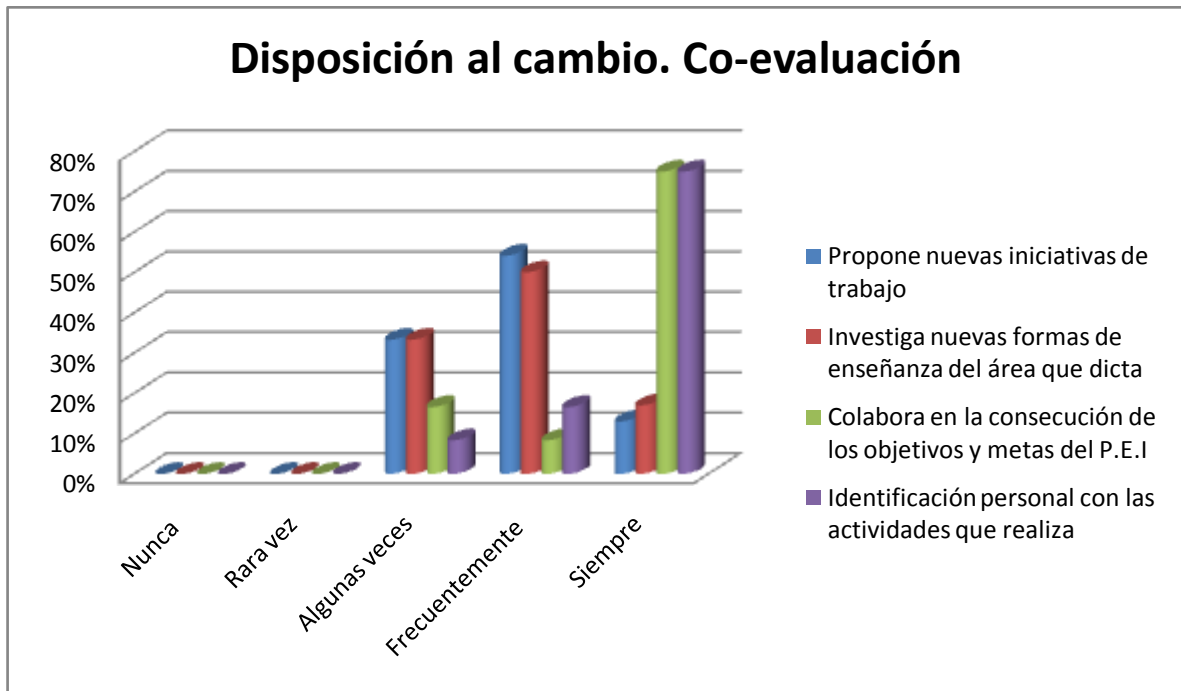
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

La calidad total, el trabajo en equipo, la innovación y la diferenciación, son los aspectos que más motivan al cambio. La disposición al cambio requiere predisposición, hay que preparar a las personas para que cuando este llegue no los afecte en lo individual como tampoco en lo social y colectivo. Se necesita contar con actitudes para adaptarse al cambio, siendo preciso: abandonar viejas costumbres, desestimar métodos tradicionales, aceptar nuevas realidades, etc.

Gráfico 10. Co-evaluación de los docentes: Disposición al cambio.



Autora: Melvis González

Con respecto a la disposición al cambio, dimensión que solo se valora en el instrumento de co-evaluación se puede ver que los docentes están abiertos a propuestas que contribuyan a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 11

COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES: DESARROLLO EMOCIONAL

4. DESARROLLO EMOCIONAL (3.08 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 24	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0,000	0,000	0,000	0,867	8,085	24	8,952	0,373
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0,000	0,000	0,000	0,578	8,470	24	9,048	0,377
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0,000	0,000	0,000	0,000	9,240	24	9,240	0,385
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	0,000	0,000	0,000	0,578	8,470	24	9,048	0,377
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0,000	0,000	1,920	2,601	1,925	24	6,446	0,269
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0,000	0,000	0,960	0,289	6,930	24	8,179	0,341
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0,000	0,000	1,344	1,734	4,235	24	7,313	0,305
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0,000	0,000	0,192	0,867	7,700	24	8,759	0,365
TOTAL	---	---	---	---	---	---	66,99	2,79
PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS								8,32

Fuente: Encuesta a docentes

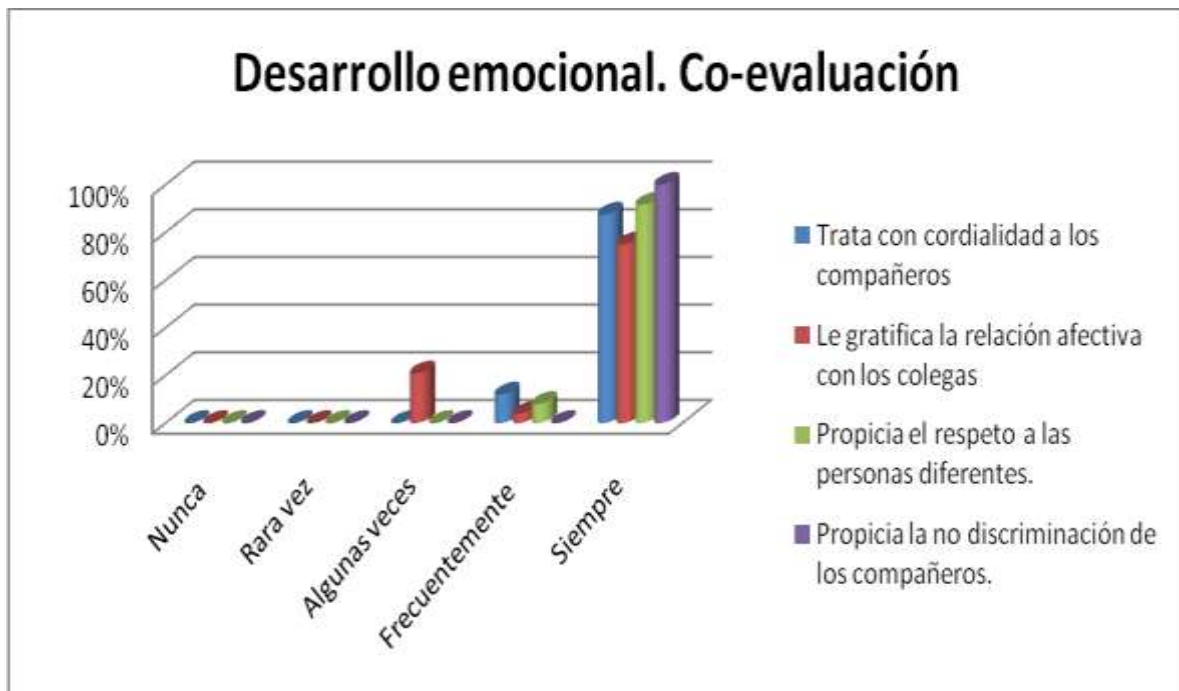
Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

El desarrollo emocional es dominio y control de las emociones e impulsos que pudieran llegar a volverse irracionales. Se consolida en el vínculo social y afectivo y en la capacidad de establecer relaciones sociales.

En este indicador, se busca conocer la gratificación de los docentes en sus relaciones sociales, el trato entre compañeros, el disfrute que sienten por lo que hacen, y en qué medida propician el respeto a las personas diferentes y la no discriminación entre compañeros.

Gráfico 11. Co-evaluación de los docentes: Desarrollo emocional.



Elaborado por: Melvis González

Según revela la gráfica podemos ver como un caso puntual la realidad de un 21% de docentes que solo *algunas veces* se sienten gratificados por la relación que mantienen entre colegas. Este particular será considerado en el plan de mejoramiento educativo, en lo que se refiere a desarrollo de competencias gerenciales.

Tabla 12

EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL RECTOR: SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2,35 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 24	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0,000	0,000	0,444	1,989	3,540	24	5,973	0,249
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0,000	0,074	0,888	2,431	1,770	24	5,163	0,215
1.1. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0,000	0,000	0,296	3,094	2,360	24	5,750	0,240
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0,000	0,000	0,592	1,768	3,540	24	5,900	0,246
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0,000	0,000	0,148	3,094	2,655	24	5,897	0,246
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	2,210	4,130	24	6,340	0,264
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0,000	0,000	0,296	2,210	3,540	24	6,046	0,252
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0,000	0,000	0,444	1,989	3,540	24	5,973	0,249
TOTAL	---	---	---	---	---	---	47,04	1,96

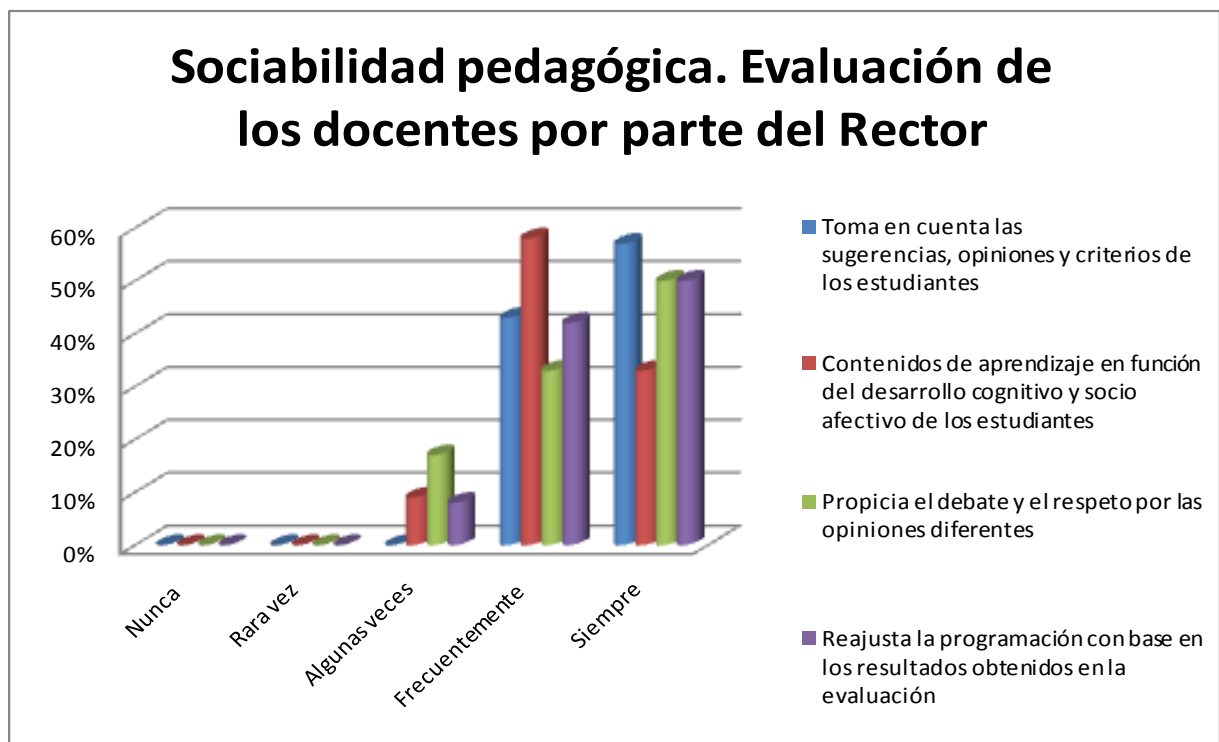
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

La sociabilidad pedagógica implica autodominio para llegar a la comprensión de la realidad del otro. Implica aceptación, adaptación, apertura, control de las conductas inadecuadas, evitar actitudes como la subestimación o discriminación. Se manifiesta a través de la comunicación con los demás, el respeto hacia sus opiniones y punto de vista, en la actitud de cooperación y en la aceptación de los otro/as. La sociabilidad tiene que desarrollarse y crecer, primeramente a nivel personal para luego ser llevado al plano social.

Gráfico 12. Evaluación de los docentes por parte del Rector: Sociabilidad pedagógica.



Elaborado por: Melvis González

Un número de docentes no superior al 17% tendrá que ser más abierto al debate de opiniones divergentes y prestar mucha atención al hecho de reajustar los contenidos de aprendizaje en función del desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes. Pese a haber sido esta la consideración del rector, esta dimensión ha de ser objeto de estudio por parte del vicerrector, quien se ocupa de las competencias pedagógicas.

Tabla 13**EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL RECTOR: ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES**

2. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (2.06 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 24	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
2.1. Propicia el respecto a las personas con capacidades diferentes.	0,000	0,000	0,000	1,989	4,425	24	6,414	0,267
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.	0,000	0,000	0,000	0,221	6,785	24	7,006	0,292
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,884	5,900	24	6,784	0,283
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0,000	0,074	0,592	3,757	0,590	24	5,013	0,209
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0,000	0,000	0,444	2,652	2,655	24	5,751	0,240
2.6. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal.	0,000	0,000	0,148	2,652	3,245	24	6,045	0,252
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0,000	0,000	0,148	3,536	2,065	24	5,749	0,240
TOTAL	---	---	---	---	---	---	42,76	1,78

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Según la Ley de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE, 1990), el concepto de necesidades educativas especiales está en relación con la idea de diversidad de los alumnos y se concreta en la: "La atención a aquellos alumnos que, de forma complementaria y más especializada, precisan de otro tipo de ayudas menos usuales, bien sea temporal o permanentemente".

Gráfico 13. Evaluación de los docentes por parte del Rector: Atención a estudiantes con necesidades especiales.



Elaborado por: Melvis González

Resulta positivo -tal como muestra el gráfico- que el rector reconozca que un 21% de docentes tenga serias dificultades para detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes, lo cual se complejiza más con la situación de inestabilidad en el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE).

Tabla 14

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

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (2.94 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 24	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0,000	0,000	0,000	1,989	4,425	24	6,414	0,267
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0,000	0,000	0,296	2,210	3,540	24	6,046	0,252
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0,000	0,000	0,000	1,547	5,015	24	6,562	0,273
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0,000	0,000	0,296	0,884	5,310	24	6,490	0,270
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0,000	0,000	0,296	1,326	4,720	24	6,342	0,264
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0,000	0,000	0,000	1,547	5,015	24	6,562	0,273
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0,000	0,000	0,444	0,884	5,015	24	6,343	0,264
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0,000	0,000	0,000	1,105	5,605	24	6,710	0,280
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0,000	0,222	0,444	2,431	2,065	24	5,162	0,215
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.	0,000	0,148	0,740	2,210	2,065	24	5,163	0,215
TOTAL	---	---	---	---	---	---	61,79	2,57

Fuente: Encuesta a docentes

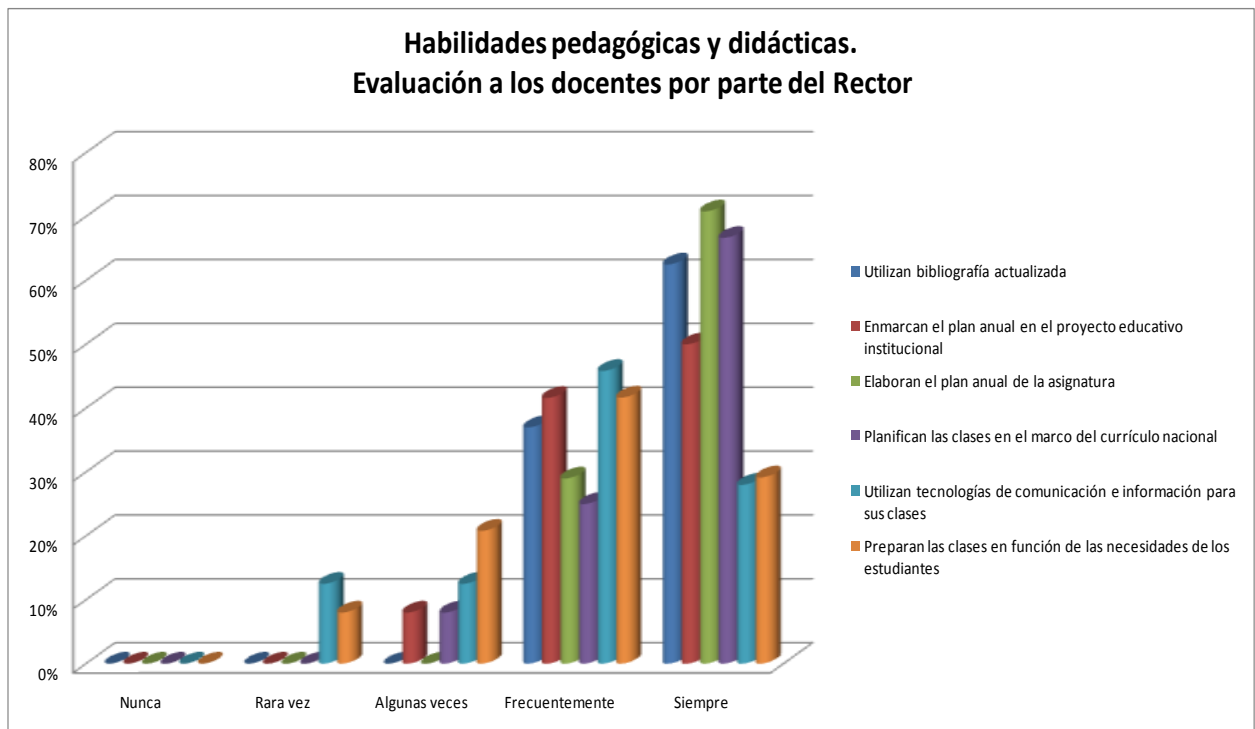
Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Al hablar de habilidades pedagógicas y didácticas incluimos competencias afectivas, culturales, científicas y tecnológicas que promueven el desarrollo de destrezas para el aprendizaje significativo.

En esta dimensión de la encuesta realizada al rector se busca recabar información sobre: uso de bibliografía actualizada, enmarcan el plan anual en el PEI, elaboración del plan anual de la asignatura, si planifican las clases en el marco del currículo nacional, uso de TIC's para las clases y preparación de las clases en función de las necesidades de los estudiantes.

Gráfico 14. Evaluación de los docentes por parte del Rector: Habilidades pedagógicas y didácticas.



Elaborado por: Melvis González

Las respuestas están en un rango de *rara vez* hasta *siempre*. Los porcentos más bajos, que apenas sobrepasan el 10% se corresponden al uso de tecnologías y preparación de las clases en función de las necesidades de los estudiantes; mientras que los más elevados se refieren a la elaboración del plan anual de la asignatura y la planificación de clases en base al currículo nacional.

Tabla 15

EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL RECTOR: APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.47 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 24	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0,000	0,000	0,148	1,768	4,425	24	6,341	0,264
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0,000	0,000	0,148	1,768	4,425	24	6,341	0,264
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0,000	0,370	0,592	1,989	1,770	24	4,721	0,197
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0,000	0,148	1,184	1,547	2,065	24	4,944	0,206
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0,000	0,000	0,000	0,000	7,080	24	7,080	0,295
TOTAL	---	---	---	---	---	---	29,43	1,23

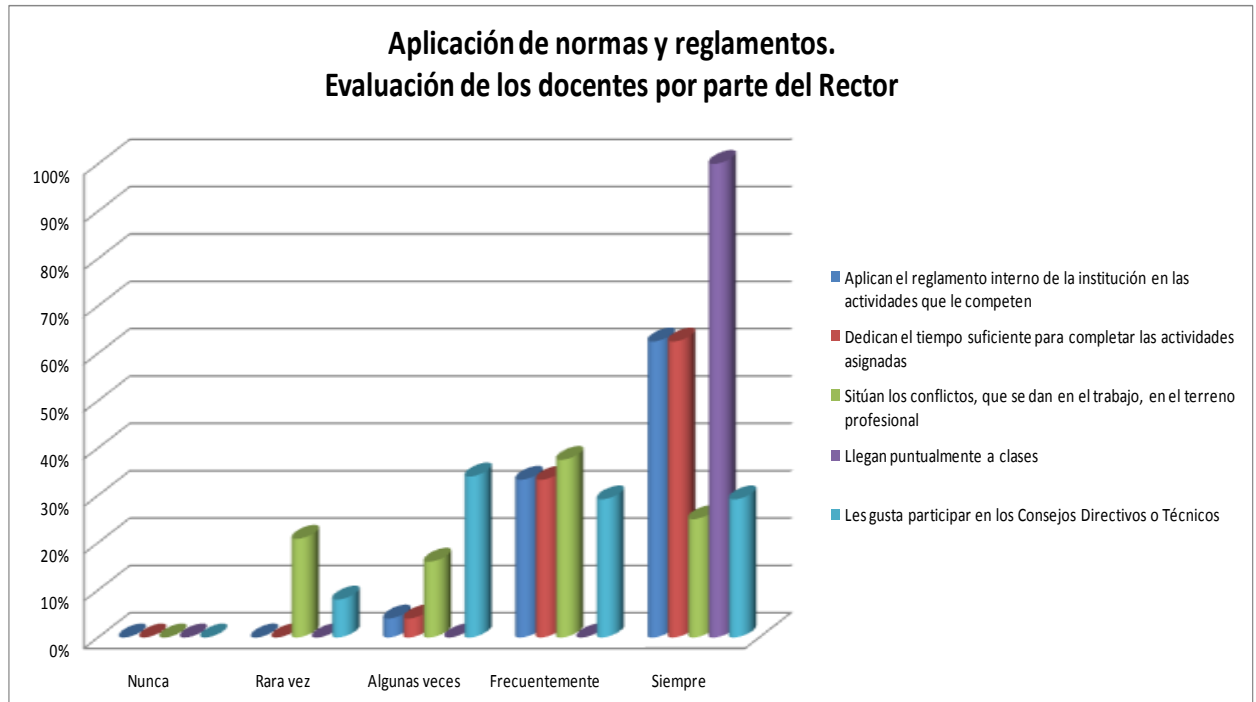
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Los reglamentos son elementos básicos en toda organización, permitiendo el buen funcionamiento de la misma. Dentro del marco de una institución educativa, la aplicación de normas va desde el cumplimiento de las leyes y decretos del Ministerio de Educación, el Código de la Niñez y la Adolescencia hasta el reglamento de Régimen Interno.

Gráfico 15. Evaluación de los docentes por parte del Rector: Aplicación de normas y reglamentos.



Elaborado por: Melvis González

En este gráfico que interpreta los datos de la tabla 15, llama la atención cómo está repartido el porcentaje de profesores que sitúan los conflictos que se dan en el trabajo en el plano profesional. Un reducido 25% *siempre* sabe ubicar en el plano apropiado los conflictos, mientras que del lado opuesto un 21% *rara vez* lo consigue. Este aspecto será tenido en cuenta en el plan de mejoramiento educativo, para dejarlo en el campo de las competencias gerenciales que maneja el Rector.

Tabla 16EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL RECTOR: RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (1.18 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 24	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	0,000	0,000	0,444	3,094	2,065	24	5,603	0,233
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes	0,000	0,148	0,740	1,989	2,360	24	5,237	0,218
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0,000	0,000	0,888	3,094	1,180	24	5,162	0,215
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0,000	0,000	0,296	0,884	5,310	24	6,490	0,270
TOTAL	---	---	---	---	---	---	22,49	0,94
PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS								8,48

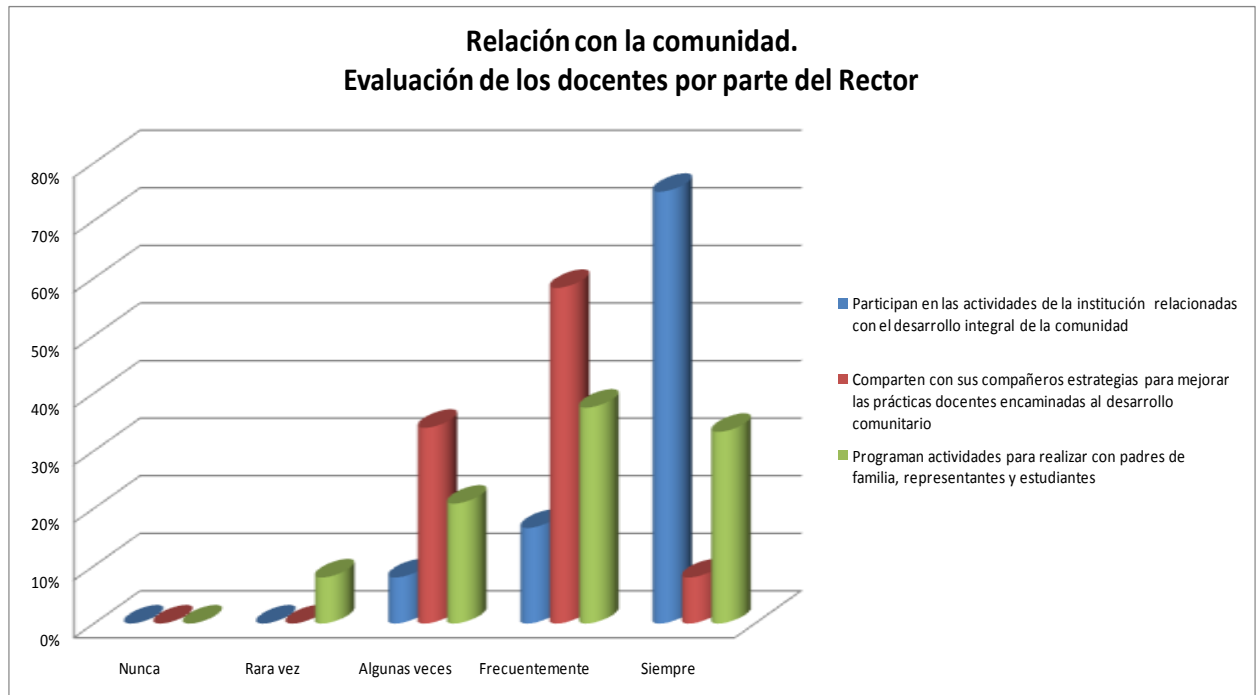
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

La escuela se amplía y se transforma con la participación de la comunidad (alumnos, docente, familia y demás instituciones). Esta interacción fomenta la comunicación, y el centro educativo se torna en apoyo y referencia para los padres de familia que participan de su organización y funcionamiento.

Gráfico 16. Evaluación de los docentes por parte del Rector: Relación con la comunidad.



Elaborado por: Melvis González

De este gráfico que muestra como han sido evaluados los docentes por parte del rector con relación a su trabajo con la comunidad, lo más destacable es que hay un 75% de ellos que participan *siempre* en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad; en tanto que se pudiera lamentar la situación de un 29% de profesores que solo *algunas veces* o en peor de los casos, *rara vez*, programan actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.

Tabla 17

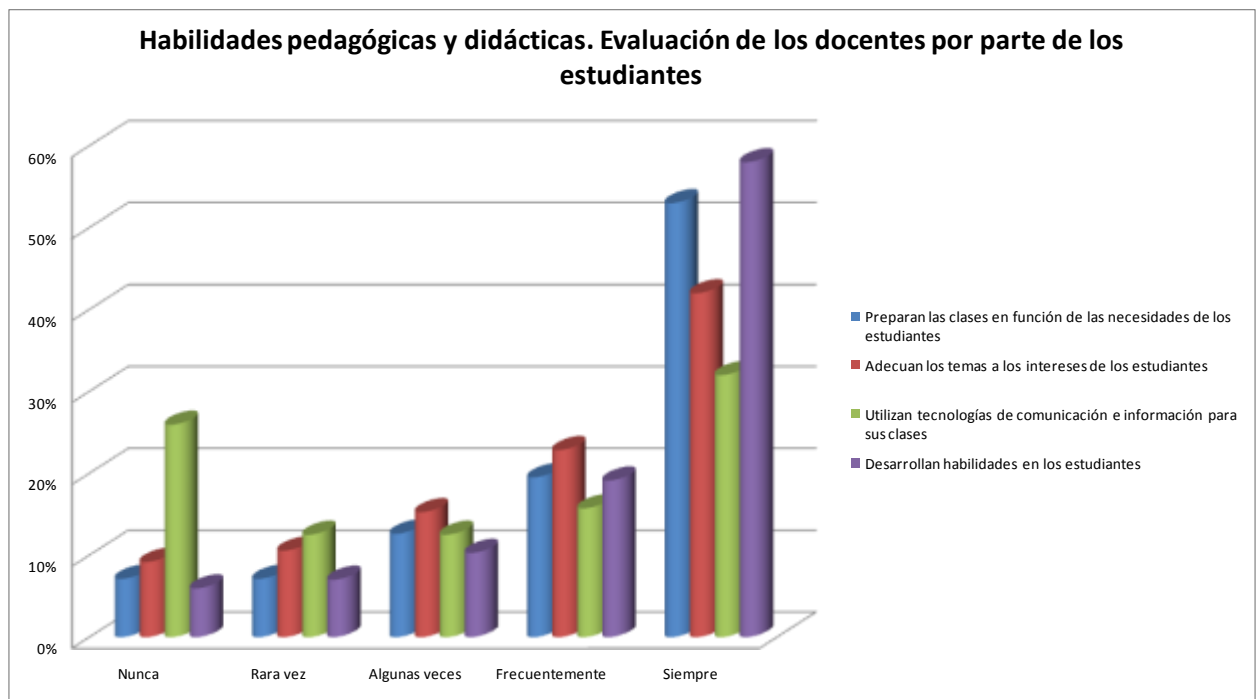
EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES: HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS

1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (10.97 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 871	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.	0,000	10,602	37,730	87,380	320,362	871	456,074	0,524
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.	0,000	12,654	34,986	77,614	300,468	871	425,722	0,489
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.	0,000	13,167	43,561	118,220	264,796	871	439,744	0,505
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.	0,000	16,245	43,561	97,146	264,110	871	421,062	0,483
1.5. Ejemplifica los temas tratados.	0,000	12,996	41,503	94,576	301,154	871	450,229	0,517
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.	0,000	15,732	45,619	102,286	251,762	871	415,399	0,477
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0,000	18,639	37,387	70,418	198,940	871	325,384	0,374
1.8. Desarrolla en los estudiantes la siguientes habilidades:								
1.8.1. Analizar.	0,000	11,115	26,068	67,848	377,986	871	483,017	0,555
1.8.2. Sintetizar.	0,000	12,825	39,445	113,594	275,772	871	441,636	0,507
1.8.3. Reflexionar.	0,000	10,431	31,899	80,184	348,488	871	471,002	0,541
1.8.4. Observar.	0,000	9,063	31,213	84,810	356,720	871	481,806	0,553
1.8.5. Descubrir.	0,000	11,457	33,271	98,688	311,444	871	454,860	0,522
1.8.6. Redactar con claridad.	0,000	9,405	33,614	92,006	335,454	871	470,479	0,540
1.8.7. Escribir correctamente.	0,000	9,063	26,411	73,502	375,242	871	484,218	0,556
1.8.8. Leer comprensivamente.	0,000	10,260	24,010	74,530	372,498	871	481,298	0,553
TOTAL	---	---	---	---	---	---	6701,93	7,69

Fuente: Encuesta a docentes
 Elaboración: Melvis González Acosta
 Total de docentes: 24

Las habilidades pedagógicas y didácticas aseguran aprendizajes significativos y mayor identidad institucional, desarrollar una metodología problematizadora que cuestiona concepciones del proceso de enseñanza-aprendizaje que propicia cambios para asumir con responsabilidad el proyecto educativo de la institución, potencia la innovación y la investigación educativa, así como los espacios de intercambio de experiencias, de debate entre docentes, a través de la implementación de las comunidades de aprendizaje; motiva la innovación educativa y una práctica docente reflexiva.

Gráfico 17. Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes: Habilidades pedagógicas y didácticas.



Elaborado por: Melvis González

El instrumento de evaluación a los docentes, realizado por los estudiantes, es el que muestra variación más considerable de valores, determinado por el número de encuestados y la subjetividad con que se responde a las preguntas del instrumento.

En este caso, en el gráfico se analiza la preparación de las clases en función de las necesidades de los estudiantes, la adecuación de los temas de estudio a los intereses de los estudiantes, la utilización de tecnologías de comunicación e información en las clases y el desarrollo de habilidades en los estudiantes.

Los valores máximos y mínimos coinciden con la preparación de las clases en función de las necesidades de los estudiantes y el desarrollo de habilidades en los mismos.

Tabla 18**EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES: HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA**

2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (4.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 871	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	0,000	30,096	118,678	41,120	137,200	871	327,094	0,376
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.	0,000	27,360	102,900	77,100	131,712	871	339,072	0,389
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.	0,000	27,360	104,958	61,680	137,200	871	331,198	0,380
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.	0,000	30,780	113,190	51,400	131,712	871	327,082	0,376
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	0,000	47,880	79,576	66,820	109,760	871	304,036	0,349
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.	0,000	47,880	93,296	46,260	109,760	871	297,196	0,341
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1925,68	2,21

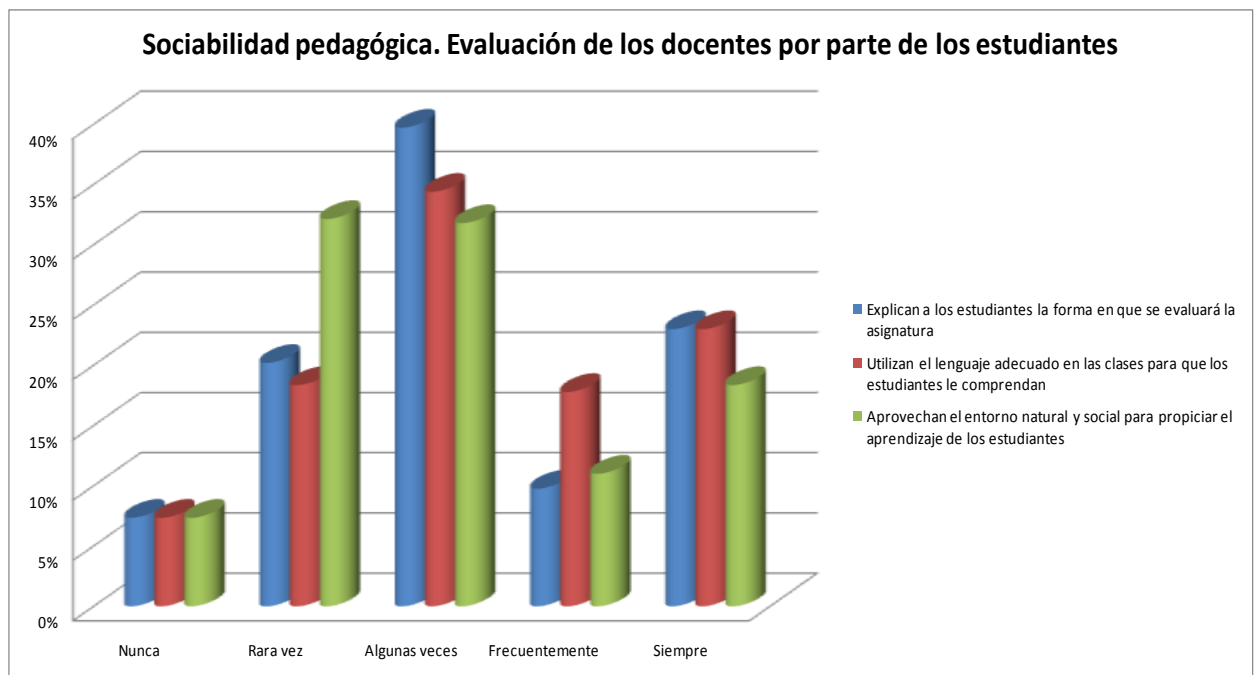
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Acosta, Bernardo de la Rosa (1986) define: La sociabilidad pedagógica requiere necesariamente una doble postura en el proceso educativo: respecto al educando, en particular; y respecto a éste como miembro integrante de una comunidad. La socialización del educando comienza con su integración personal, entendiendo por tal la constitución de una entidad individual que responda a los atributos de sociabilidad, especialmente mediante dos vías: la comunicatividad, que opera fundamentalmente por medio del lenguaje; y la espiritualidad que posibilita una participación cultural variada.

Gráfico 18. Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes: Habilidades de sociabilidad pedagógica.



Elaborado por: Melvis González

Los valores más altos alcanzados con respecto a si los docentes explican a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura, si utilizan un lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes los comprendan y si aprovechan el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje tienen una prevalencia de *algunas veces* en un 35% como promedio.

Tabla 19

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

3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (4.80 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	871	TOTAL	PROMEDIO
El docente:								
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.	0,000	50,616	91,924	46,260	72,030	871	260,830	0,299
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	0,000	63,270	87,122	35,980	41,160	871	227,532	0,261
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	0,000	47,880	87,808	56,540	96,040	871	288,268	0,331
3.4. Envía tareas extras a la casa.	0,000	23,256	132,055	46,260	120,050	871	321,621	0,369
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	0,000	54,720	58,996	46,260	96,040	871	256,016	0,294
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.	0,000	46,512	94,325	35,980	72,030	871	248,847	0,286
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.	0,000	60,192	87,808	35,980	96,040	871	280,020	0,321
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1883,13	2,16

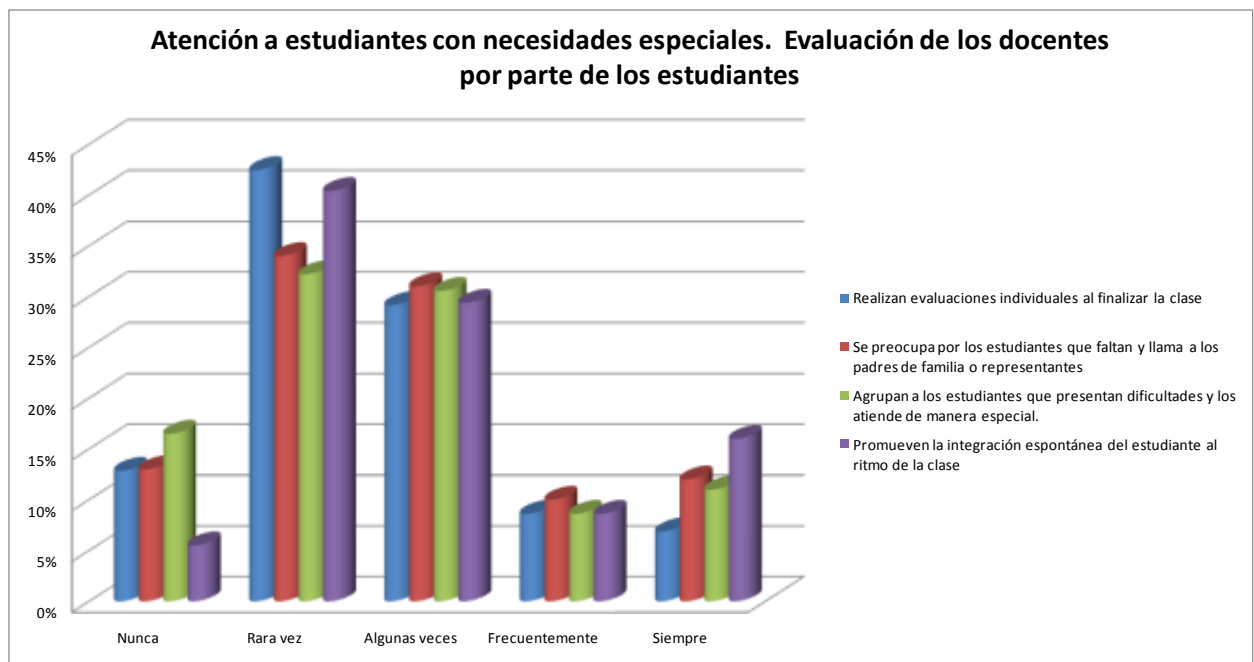
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Todos los estudiantes tienen derecho a recibir una educación de calidad junto con otros niños y niñas de su edad y que sean atendidas sus necesidades individuales de manera particular (pedagógica y didáctica). Es responsabilidad de cada institución educativa capacitar a los profesores, contratar especialistas, adquirir materiales didácticos y realizar un trabajo conjunto, para que cada estudiante logre los aprendizajes esperados, independiente de la dificultad que presente.

Gráfico 19. Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes: Atención a estudiantes con necesidades especiales.



Elaborado por: Melvis González

Se quiso tener información de los estudiantes con respecto a si los docentes realizan evaluaciones individuales al finalizar la clase, se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes, si agrupan a los que presentan dificultades y los atiende de manera especial y por último si promueven la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase. Aunque las respuestas van desde *nunca* a *siempre*, los valores más altos para los cuatro indicadores están en el rango de *rara vez*. Este dato será profundizado en el análisis de los resultados.

Tabla 20

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

4. RELACIONES CON LOS ESTUDIANTES (4.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	871	TOTAL	PROMEDIO
El docente:								
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	0,000	15,390	52,479	152,658	212,660	871	433,187	0,497
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	0,000	6,156	68,600	101,772	274,400	871	450,928	0,518
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0,000	13,680	62,083	103,314	244,216	871	423,293	0,486
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.	0,000	8,550	60,025	107,426	263,424	871	439,425	0,505
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física	0,000	15,903	68,943	97,660	220,892	871	403,398	0,463
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	0,000	9,918	41,160	164,480	219,520	871	435,078	0,500
TOTAL	---	---	---	---	---	---	2585,31	2,97
PUNTAJE TOTAL/ 24 PUNTOS								15,04

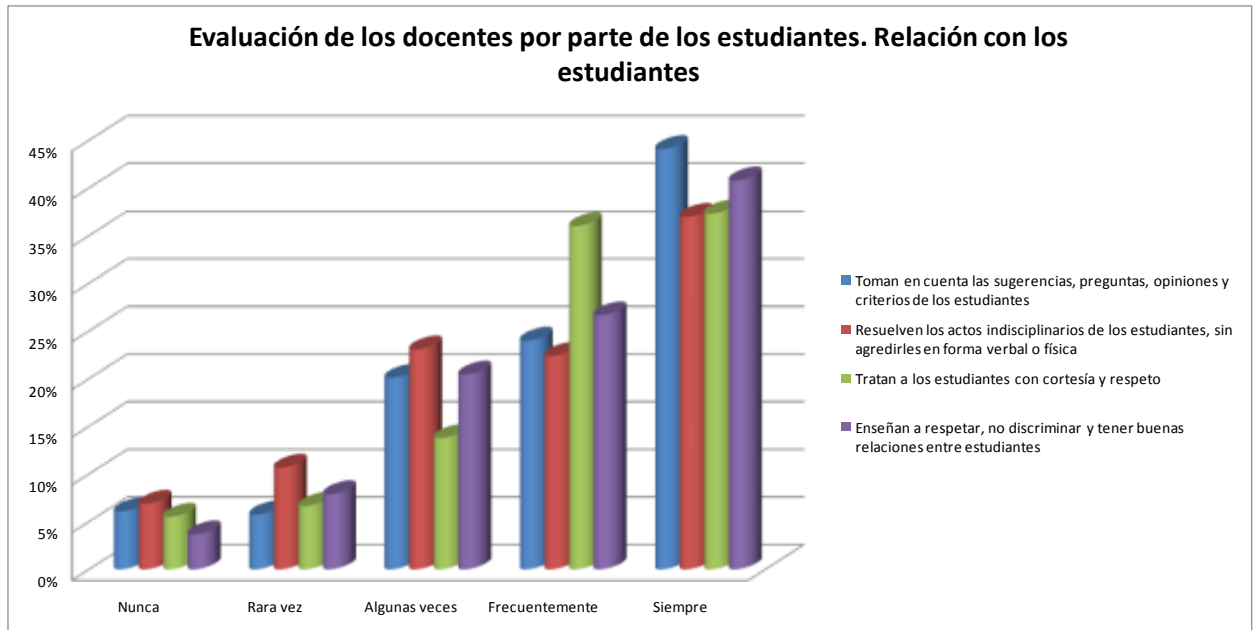
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

En esta dimensión se buscaba el parecer de los estudiantes con respecto a si los docentes toman en cuenta sus sugerencias, preguntas, opiniones y criterios; si resuelven los actos indisciplinarios, sin agredirles en forma verbal o física; si los tratan con cortesía y respeto y si los enseñan a respetar, no discriminar y tener buenas relaciones entre compañeros.

Gráfico 20. Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes: Relación con los estudiantes.



Elaborado por: Melvis González

Las opiniones están repartidas entre todos los valores, pero podemos señalar como positivos el hecho que no sobrepasan del 20% el número de estudiantes que consideran que las relaciones de los docentes con ellos son nulas o escasas.

Tabla 21EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA: RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (2.53 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	221	TOTAL	PROMEDIO
El docente:								
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	0,000	2,954	17,261	35,392	64,911	221	120,518	0,545
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0,000	5,064	16,419	36,024	63,225	221	120,732	0,546
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	0,000	4,853	18,524	36,656	63,225	221	123,258	0,558
TOTAL	---	---	---	---	---	---	364,51	1,65

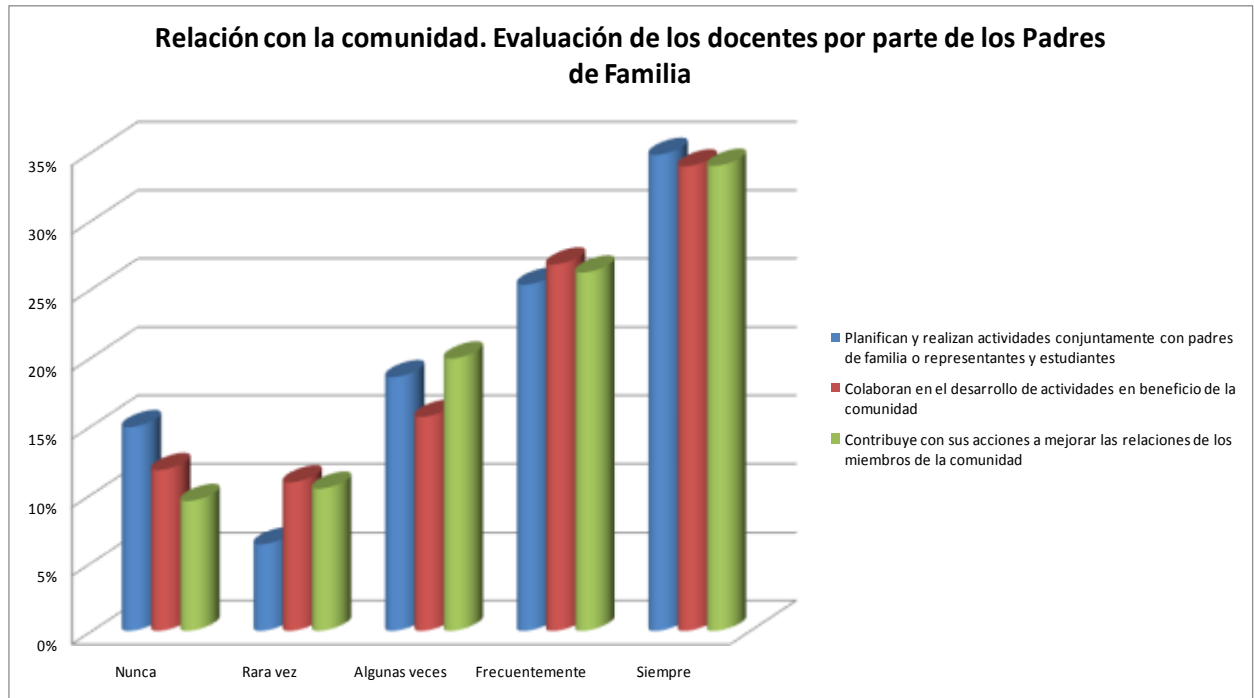
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

La comunidad está comprometida a reforzar la tarea educativa de la escuela con el fin de mejorar las condiciones socio históricas de los estudiantes, y contribuir a la transformación de su contexto a partir de identificar las necesidades y trabajar en la búsqueda de soluciones.

Gráfico 21. Evaluación de los docentes por parte de los padres de familia: Relación con la comunidad.



Elaborado por: Melvis González

En la evaluación que hicieron los padres de familia sobre los docentes del colegio universitario “Juan Montalvo”, respondieron cuestiones referidas a la relación con la comunidad, entre ellas están: planifican y realizan actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes, colaboran en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad y si contribuyen con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.

Este será un aspecto a considerar en el Plan de Mejoramiento Educativo, ya que solo un 34% promedio de padres de familia considera que *siempre* se estaría dando esta relación de los docentes con la comunidad.

Tabla 22EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA: NORMAS Y REGLAMENTOS

2. NORMAS Y REGLAMENTOS (3.37 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 221	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.	0,000	2,743	10,104	28,440	106,218	221	147,505	0,667
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0,000	2,110	9,683	37,920	102,003	221	151,716	0,686
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0,000	3,165	6,315	20,856	121,392	221	151,728	0,687
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.	0,000	2,110	14,735	30,968	85,143	221	132,956	0,602
TOTAL	---	---	---	---	---	---	583,91	2,64

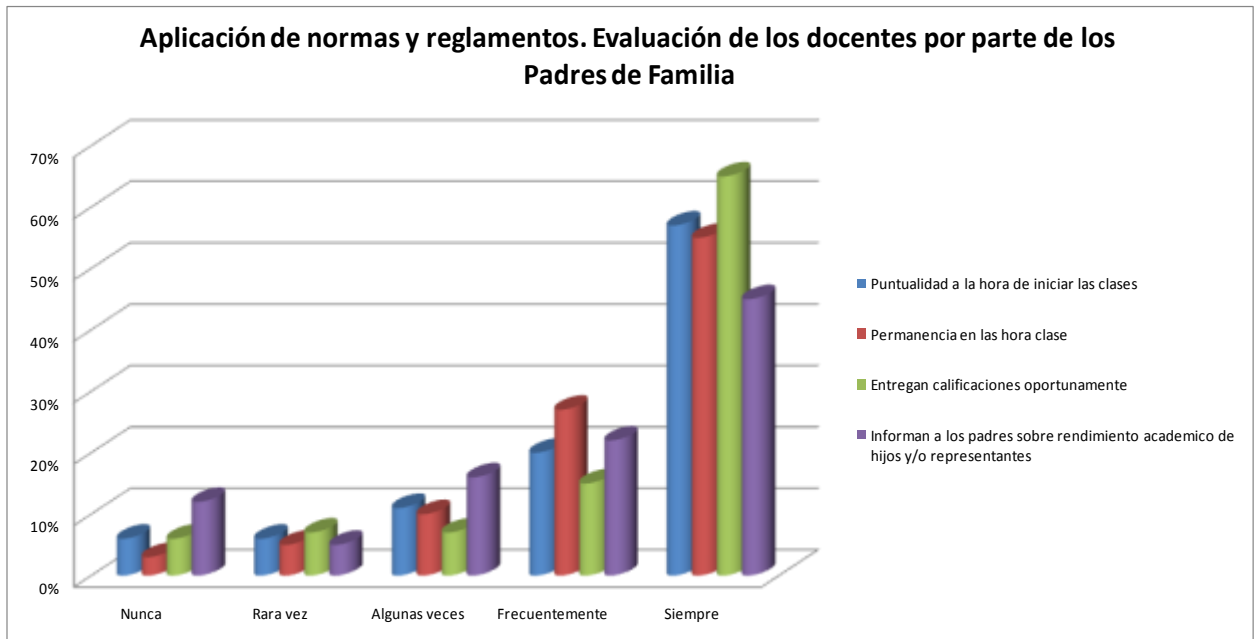
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Aunque las preguntas analizadas en la tabla 22 se han ubicado en la dimensión de normas y reglamentos, en nuestra opinión se relacionan más con cuestiones de comunicación interpersonal, ya que el conocimiento de la situación real dependerá del grado de comunicación entre padres-estudiantes y docentes.

Gráfico 22. Evaluación de los docentes por parte de los padres de familia: Aplicación de normas y reglamentos.



Elaborado por: Melvis González

En sentido general el 55,5% de docentes *siempre* es puntual a la hora de iniciar sus clases, de igual forma permanecen con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo, entregan las calificaciones oportunamente y se comunican con los padres de familia o representantes para informarlos sobre el rendimiento de su hijo o representado.

Tabla 23EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA: SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (5.05 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 221	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.	0,000	2,110	8,841	24,648	119,706	221	155,305	0,703
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0,000	0,422	11,367	31,600	109,590	221	152,979	0,692
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0,000	1,688	8,420	28,440	112,962	221	151,510	0,686
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.	0,000	3,798	12,209	27,176	97,788	221	140,971	0,638
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.	0,000	2,743	13,893	27,176	95,259	221	139,071	0,629
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.	0,000	2,110	9,683	30,336	96,102	221	138,231	0,625
TOTAL	---	---	---	---	---	---	878,07	3,97

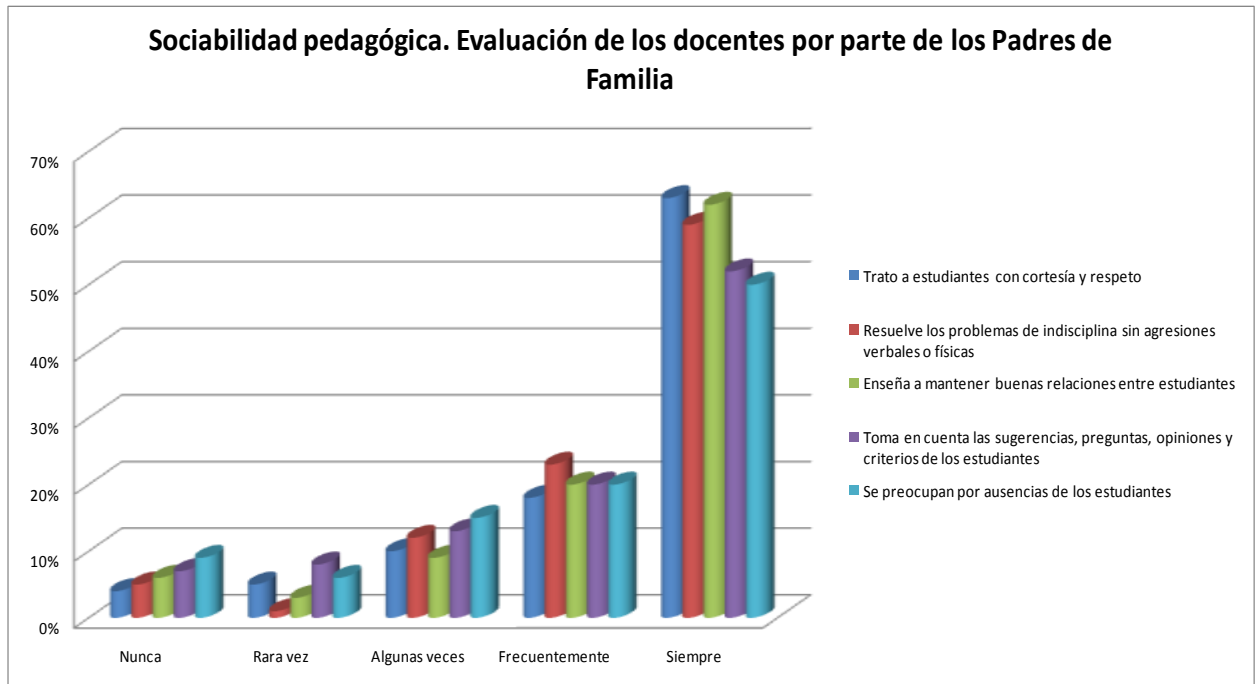
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

La sociabilidad pedagógica es predominantemente espontánea, se da generalmente de un modo latente, por la impregnación que dimana de los contactos, educativos o no. En este proceso la persona crece, mejora sus esquemas de conducta y madura socialmente para ajustarse a las exigencias de la colectividad.

Gráfico 23. Evaluación de los docentes por parte de los padres de familia: Relación con la comunidad.



Elaborado por: Melvis González

En este instrumento de evaluación se analizó: trato a estudiantes, solución los problemas de indisciplina sin agresiones verbales o físicas, enseña a mantener buenas relaciones, toman en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios, y preocupación por ausencias de los estudiantes.

Las respuestas van desde un 6,2% promedio de padres que consideran que *nunca* se dan buenas condiciones de sociabilidad pedagógica, hasta un 57,2% promedio que opina todo lo contrario y refieren que los docentes *siempre* se preocupan ante las ausencias, sí toman en cuenta las sugerencias y opiniones de los estudiantes, son asertivos en el trato y en la resolución de problemas de indisciplina.

Tabla 24

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

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (5.05 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 221	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	0,000	4,431	8,841	24,016	95,259	221	132,547	0,600
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.	0,000	2,532	13,893	23,384	76,713	221	116,522	0,527
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	0,000	4,009	16,840	27,808	76,713	221	116,522	0,527
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0,000	3,376	9,683	30,336	91,887	221	135,282	0,612
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0,000	2,954	16,840	24,648	84,300	221	128,742	0,583
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).	0,000	5,486	13,051	20,856	75,027	221	114,420	0,518
TOTAL	---	---	---	---	---	---	744,04	3,37
PUNTAJE TOTAL/ 16 PUNTOS								11,63

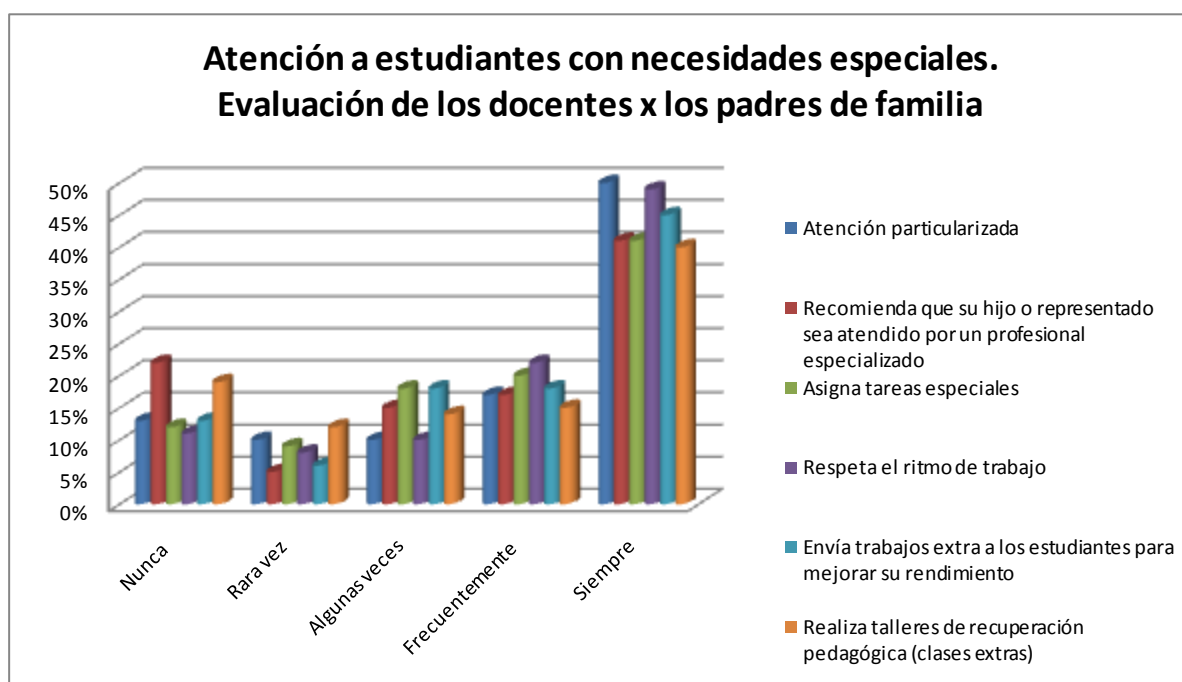
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Los padres de familia o representantes están en el derecho de recibir información respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje, los procedimientos que se realizarán, los objetivos y las alternativas educativas, según sean los resultados del proceso de evaluación. Por su parte, están obligados a dar cuenta al DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil) de la historia médica del estudiante, sus limitaciones, habilidades y a cooperar en el proceso metodológico que se lleve por parte de los educadores, para mejorar los aprendizajes.

Gráfico 24. Evaluación de los docentes por parte de los padres de familia: Atención a estudiantes con necesidades especiales.



Elaborado por: Melvis González

Notamos como preocupante el 15% promedio de padres que considera que los docentes *nunca* presta atención a los estudiantes con necesidades especiales; aproximadamente este porcentaje se comporta similar para aquellos que estiman que los docentes estarían cumpliendo con esta dimensión en una valoración desde *rara vez* hasta *frecuentemente*; para dejar como consideración final el 44,3 % de padres que considera que *siempre* los profesores han brindado atención personalizada a los estudiantes con necesidades especiales, les asignan tareas, les envían trabajos extras para mejorar su rendimiento, realizan talleres de recuperación pedagógica y respetan su ritmo de trabajo.

Tabla 26

OBSERVACIÓN DE LA CLASE IMPARTIDA POR EL DOCENTE: ACTIVIDADES INICIALES

A. ACTIVIDADES INICIALES (7.50 PTOS)

CRITERIOS DE EVALUACION	VALORACION	
	Sí	No
El docente:		
1. Presenta el plan de clase al observador.	0	24
2. Inicia su clase puntualmente.	23	1
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.	5	19
4. Da a conocer los <i>objetivos de la clase</i> a los estudiantes.	24	0
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.	24	0
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	14	10
Total respuestas	90	54
Puntaje total	112,50	0,00
Puntaje promedio	4,69	0,00

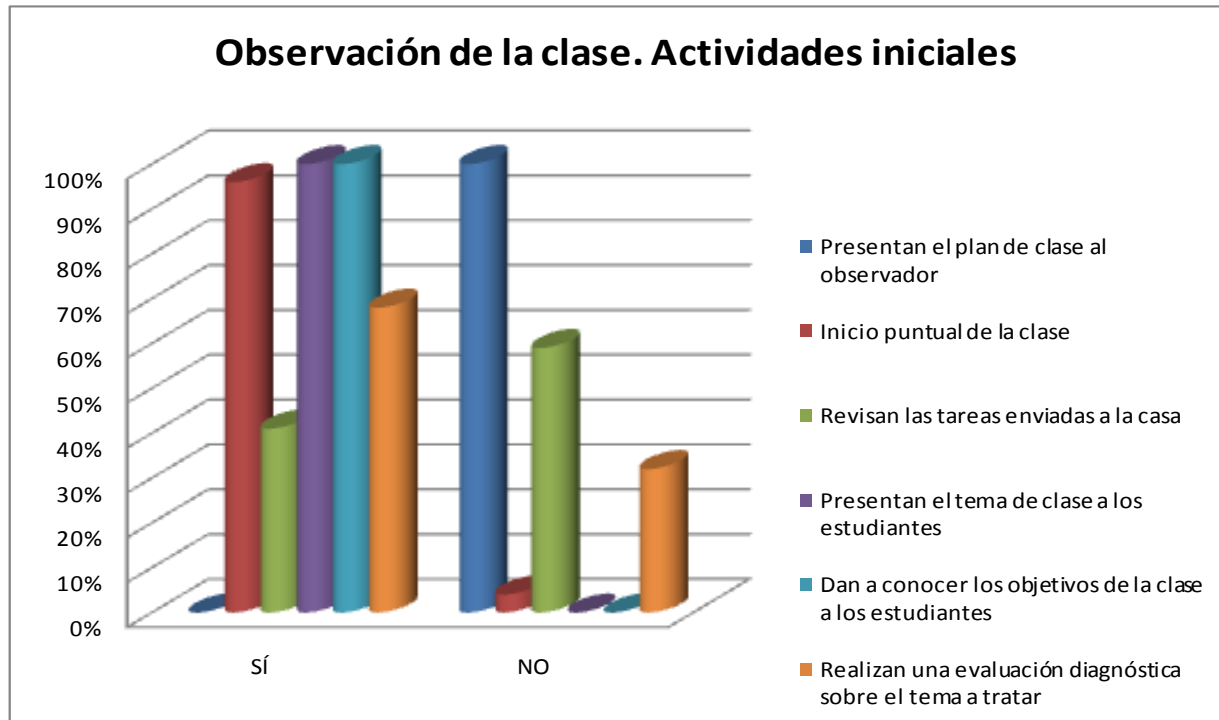
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

Existen guías para la observación de clases que dividen este periodo en tres partes: inicio, desarrollo y cierre. En el inicio de la clase es usual que se preste atención al: clima con que se empieza la clase, interés del alumno, conocimientos previos respecto del tema a tratar, referencia a temas ya tratados y respuestas del grupo ante la presentación del tema.

Gráfico 26. Observación de la clase impartida por el docente: Actividades iniciales.



Elaborado por: Melvis González

La tabla 26 recoge el comportamiento de los criterios de evaluación correspondiente a las actividades iniciales, donde destaca como negativo que el 100% de docentes no presentó el plan de clases al observador, el 59% no revisa las tareas enviadas a casa y el 32% de docentes no realizó una evaluación diagnóstica sobre el tema a tratar.

Tabla 27

OBSERVACIÓN DE LA CLASE IMPARTIDA POR EL DOCENTE: PROCESO DE ENSEÑANZA-APREDIZAJE**B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (16.25 PTOS)**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	10	14
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o <i>anecdóticos, experiencias o demostraciones</i> .	10	14
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.	24	0
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	0	24
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	4	20
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	16	8
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	24	0
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	23	1
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	14	10
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	4	20
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	14	10
13. Envía tareas	15	9
Total respuestas	169	143
Puntaje total	211	0
Puntaje promedio	8,80	0,00

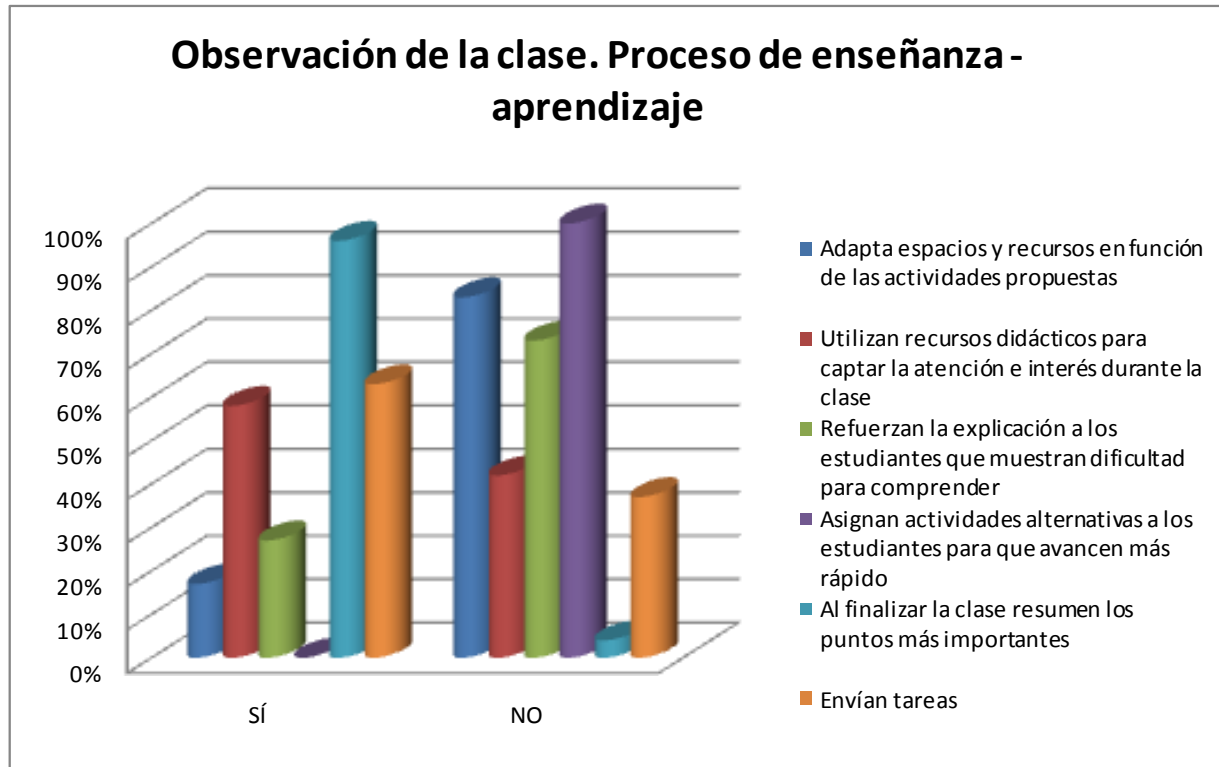
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

En la observación de la clase, tanto el observador, como el observado aprenden mutuamente, es un proceso constructivista de retroalimentación donde el observador se distancia para evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje y ayudar al profesor observado a que supere o potencie los buenos o los malos aspectos de su tarea docente.

Gráfico 27. Observación de la clase impartida por el docente: Actividades iniciales.



Elaborado por: Melvis González

Después de tabular los datos sobre cómo se desarrolló el proceso de enseñanza- aprendizaje desde la óptica de la clase observada, y de referir estos valores en la tabla 27, vemos como el gráfico evidencia que un 83% de docentes no pudo adaptar los espacios y recursos en función de las actividades propuestas y el 42% no utiliza recursos didácticos para captar la atención durante la clase.

También recogen valores muy negativos los siguientes criterios: 73% de docentes que no refuerzan la explicación a los estudiantes con dificultad para comprender, y el total de ellos que no asignan actividades alternativas a los estudiantes que avanzan más rápido. Esto nos lleva a concluir que se avanza por igual, sin trabajar en la zona de desarrollo próximo.

Tabla 28OBSERVACIÓN DE LA CLASE IMPARTIDA POR EL DOCENTE: AMBIENTE EN EL AULA**C. AMBIENTE EN EL AULA (6.25 PTOS)**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	24	0
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.	24	0
3. Valora la participación de los estudiantes.	15	9
4. Mantiene la disciplina en el aula.	24	0
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	15	9
Total respuestas	102	18
Puntaje total.	127,5	0,0
Puntaje promedio.	5,31	0,00
PUNTAJE DE LA OBSERVACIÓN DE LA CLASE	18,80	-

Calificación de la Observación de la Clase impartida **18,80/30**

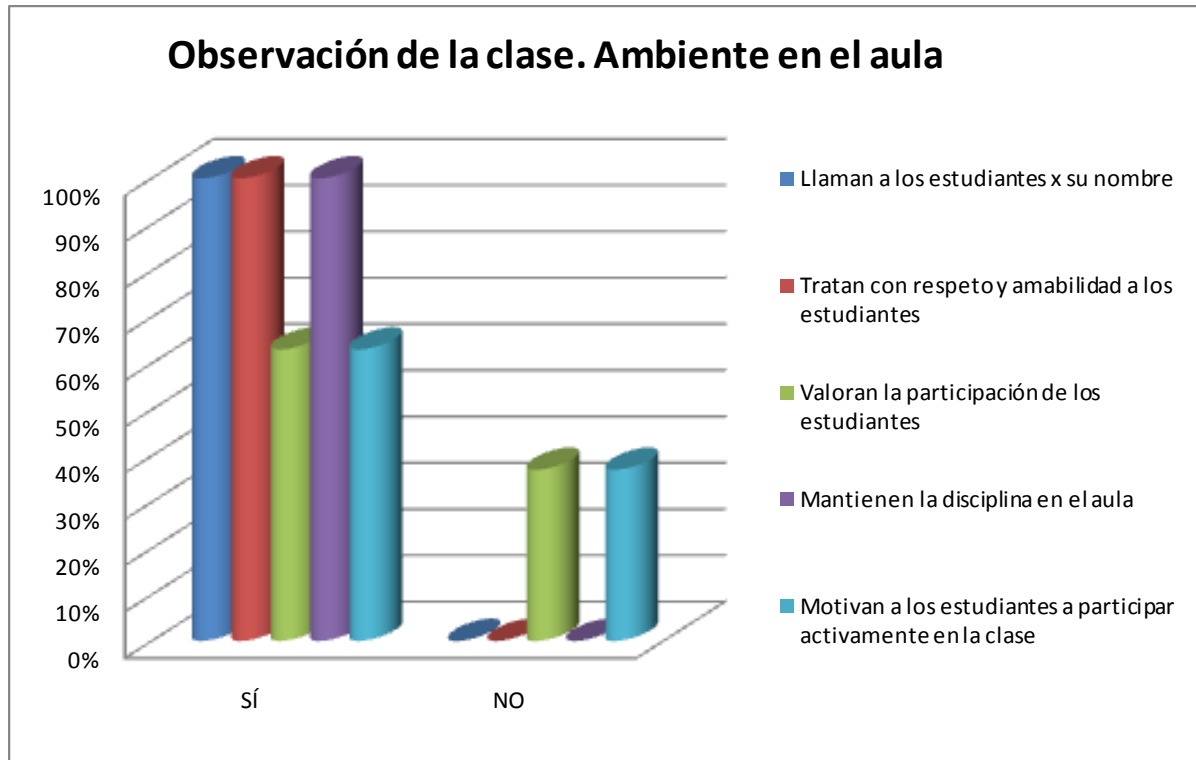
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de docentes: 24

El ambiente que se crea en el aula debe permitir la inclusión de todos los miembros y proporcionar ayuda en el momento adecuado. Es el momento que tiene el profesor para detectar la situación que presenta cada uno de sus estudiantes y desarrollar ciertas estrategias como agrupamientos, dinámicas de grupo y técnicas de aprendizaje colaborativo.

Gráfico 28. Observación de la clase impartida por el docente: Ambiente en el aula.



Elaborado por: Melvis González

De este gráfico se desprende que los aspectos negativos están relacionados con cuestiones actitudinales de los docentes como el no valorar la participación de los estudiantes y no motivarlos a participar activamente en clases, cada uno de ellos, representados con un 37%.

Resultados de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional directivo aplicadas al Rector, Consejo Ejecutivo, Consejo Estudiantil, Comité Central de Padres de Familia y Supervisor Escolar.

Tabla 29

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS (CONSEJO EJECUTIVO): COMPETENCIAS GERENCIALES

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.65 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 5	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asisto puntualmente a la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
1.2. Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,699	5	0,699	0,140
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	0,875	0,000	5	0,875	0,175
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0,000	0,000	0,000	0,350	0,000	5	0,350	0,070
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,466	5	0,466	0,093
1.6. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,233	5	0,408	0,082
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,000	5	0,175	0,035
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,233	5	0,408	0,082
1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,000	5	0,175	0,035
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.	0,000	0,000	0,000	0,875	0,000	5	0,875	0,175
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0,000	0,000	0,000	0,875	0,000	5	0,875	0,175
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0,000	0,000	0,000	0,875	0,000	5	0,875	0,175
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0,000	0,000	0,348	0,175	0,233	5	0,756	0,151
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0,000	0,174	0,116	0,175	0,000	5	0,465	0,093
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,000	5	0,175	0,035
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233

1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0,000	0,000	0,580	0,000	0,000	5	0,580	0,116
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,875	0,000	5	0,875	0,175
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0,000	0,000	0,348	0,000	0,466	5	0,814	0,163
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0,000	0,000	0,348	0,350	0,000	5	0,698	0,140
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,233	5	0,233	0,047
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,233	5	0,233	0,047
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0,000	0,174	0,000	0,350	0,000	5	0,524	0,105
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,233	5	0,233	0,047
1.26. Lidero el Consejo Técnico.	0,000	0,058	0,000	0,000	0,233	5	0,291	0,058
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0,000	0,058	0,000	0,000	0,233	5	0,291	0,058
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0,000	0,058	0,000	0,000	0,233	5	0,291	0,058
1.29. Superviso con el Consejo Técnico la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0,000	0,058	0,000	0,175	0,233	5	0,466	0,093
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,233	5	0,408	0,082
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,233	5	0,408	0,082
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233

1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,233	5	0,408	0,082
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,233	5	0,408	0,082
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,875	0,000	5	0,875	0,175
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0,000	0,000	0,000	0,700	0,233	5	0,933	0,187
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.	0,000	0,000	0,000	0,700	0,233	5	0,933	0,187
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,233	5	0,408	0,082
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.	0,000	0,000	0,000	0,700	0,233	5	0,933	0,187
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0,000	0,000	0,000	0,700	0,233	5	0,933	0,187
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,233	5	0,233	0,047
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,233	5	0,233	0,047
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,875	0,000	5	0,875	0,175
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,233	5	0,408	0,082
1.51. Realizo arquezos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,000	5	0,175	0,035
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.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,000	5	0,175	0,035
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,233	5	0,233	0,047

1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,233	5	0,233	0,047
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,233	5	0,233	0,047
1.56. Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,233	5	0,233	0,047
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.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,000	5	0,175	0,035
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0,000	0,174	0,116	0,000	0,233	5	0,523	0,105
1.59. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,233	5	0,233	0,047
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0,000	0,000	0,000	0,175	0,000	5	0,175	0,035
1.61. Elaboro con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
TOTAL	---	---	---	---	---	---	39,04	7,81

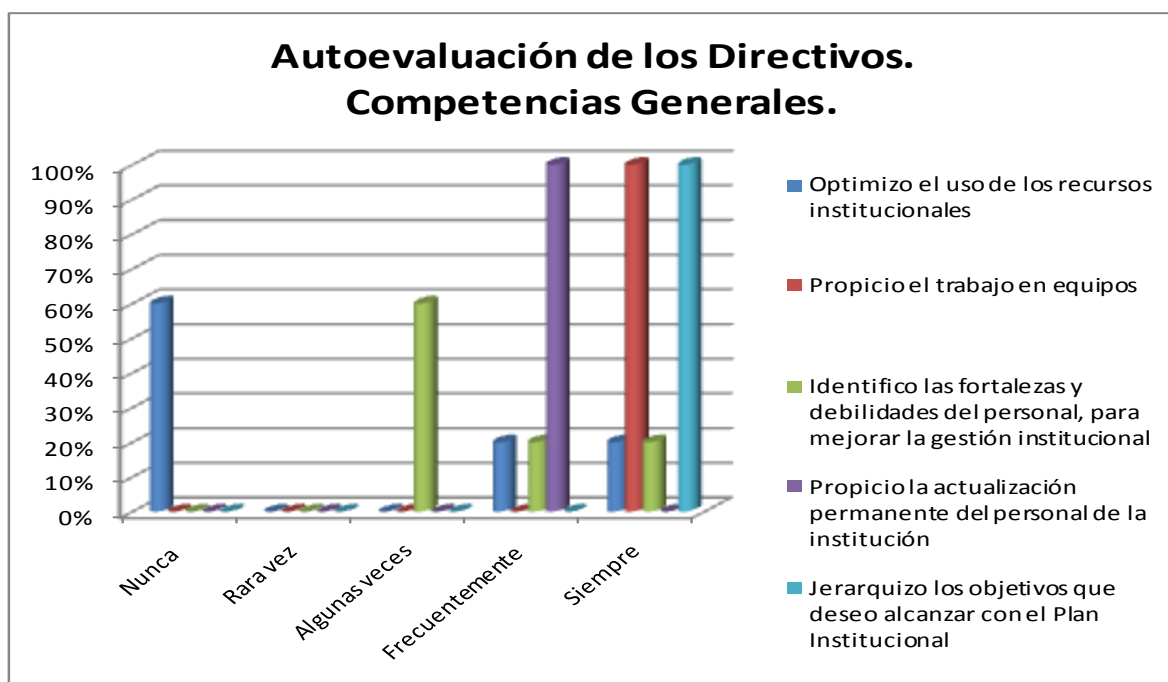
Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de directivos: 5

Una escuela es efectiva porque en definitiva sus prácticas directivas y docentes lo son. La evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico. En contrario, toda la evidencia demuestra que en escuelas no efectivas, los directivos dan escaso apoyo a los docentes, no declaran metas y objetivos, levantan sistemas de evaluación débiles, no promueven el trabajo en equipo, presentan acciones más individuales que grupales y no hacen gestión de entorno. (Raczynski, 2005).

Gráfico 29. Auto-evaluación de los directivos (Consejo Ejecutivo): Competencias gerenciales.



Elaborado por: Melvis González

Este instrumento se le realizó a los 5 miembros del Consejo Ejecutivo, en el caso de la pregunta que indicaba si optimizaban el uso de recursos institucionales, tiene un valor aislado que se corresponde a *nunca* (60%) correspondiente a los vocales, ya que según el acuerdo ministerial 382-11, en el artículo 17 no se indica como deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivo, por lo cual su realización solo compete a Rector y Vicerrector.

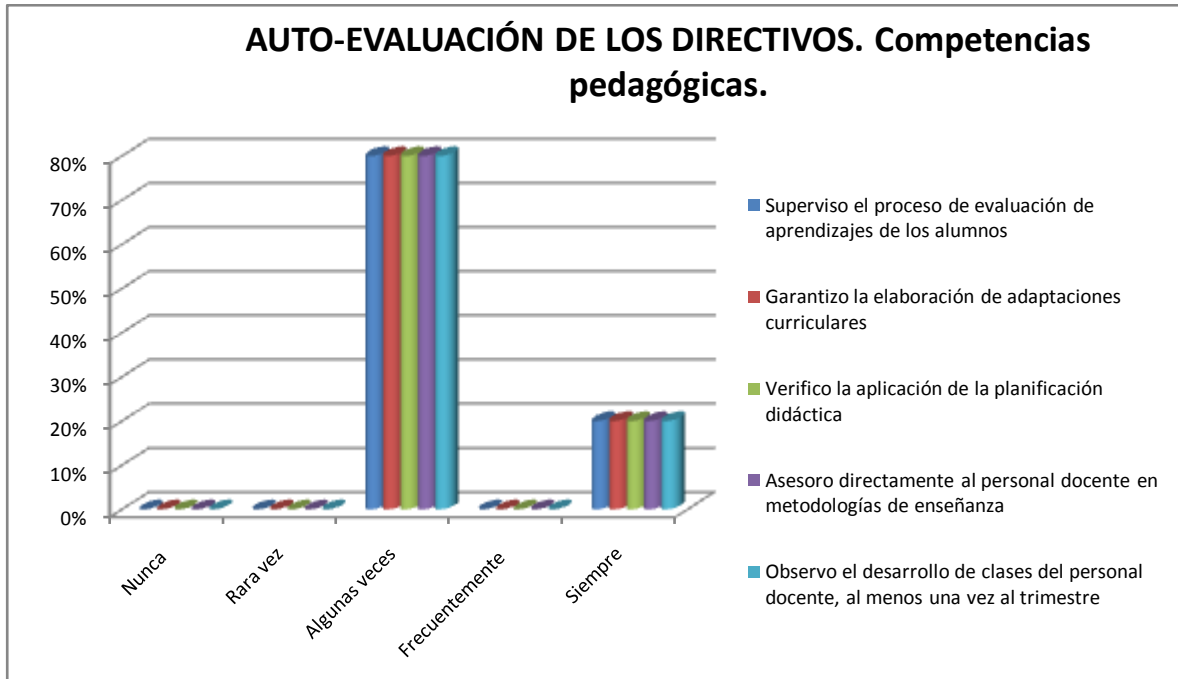
Tabla 30

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS (CONSEJO EJECUTIVO): COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.26 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 5	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organizo la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0,000	0,000	0,000	0,700	0,233	5	0,933	0,187
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	5	0,000	0,000
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0,000	0,000	0,464	0,000	0,233	5	0,697	0,139
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0,000	0,000	0,464	0,000	0,233	5	0,697	0,139
2.6. Solicito a los docentes, que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje, al inicio del año escolar.	0,000	0,000	0,464	0,000	0,233	5	0,697	0,139
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.	0,000	0,000	0,464	0,000	0,233	5	0,697	0,139
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0,000	0,000	0,464	0,000	0,233	5	0,697	0,139
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0,000	0,000	0,464	0,000	0,233	5	0,697	0,139
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0,000	0,000	0,464	0,000	0,233	5	0,697	0,139
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0,000	0,000	0,464	0,000	0,233	5	0,697	0,139
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,700	0,233	5	0,933	0,187
TOTAL	---	---	---	---	---	---	11,87	2,37

Entre las competencias pedagógicas que deben desarrollar los directivos de instituciones educativas están: gestionar proyectos de innovación pedagógica, asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula y reorientar las estrategias de acuerdo a los resultados.

Gráfico 30. Auto-evaluación de los directivos (Consejo Ejecutivo): Competencias pedagógicas.



Elaborado por: Melvis González

El 60% correspondiente a los vocales respondieron al unísono que solo que *algunas veces* supervisan el proceso de evaluación de los alumnos, garantizan la elaboración de adaptaciones curriculares, verifican la aplicación de la planificación didáctica, asesoran directamente al personal docente en metodologías de enseñanza y observan el desarrollo de clases del personal docente.

Tabla 31

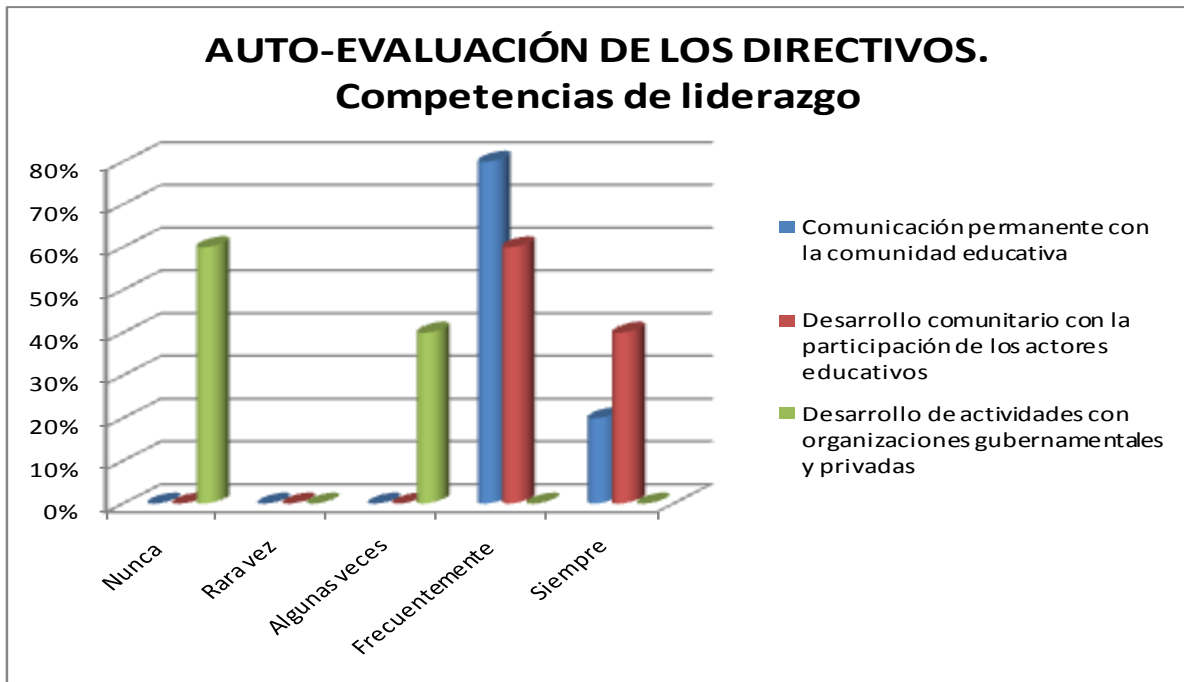
AUTOEVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS (CONSEJO EJECUTIVO): COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.09 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 5	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	0,700	0,233	5	0,933	0,187
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,700	0,233	5	0,933	0,187
3.3. Mantengo buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	0,000	1,165	5	1,165	0,233
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0,000	0,000	0,000	0,525	1,165	5	1,690	0,338
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,875	0,000	5	0,875	0,175
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0,000	0,000	0,232	0,000	0,000	5	0,232	0,046
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0,000	0,000	0,000	0,700	0,233	5	0,933	0,187
TOTAL	---	---	---	---	---	---	9,09	1,82
				PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS				12.00

Fuente: Encuesta a directivos
 Elaboración: Melvis González Acosta
 Total de directivos: 5

Al hablar de liderazgo, prácticas directivas y resultados, Uribe (2007) refiere que el “liderazgo directivo”, no define los estilos de liderazgo, sino la forma en que el Director y los directivos de los equipo de gestión, orientan y conducen a través de procedimientos institucionalizados la planificación, los procesos (pedagógicos-curriculares, administrativos y financieros) y la gestión de los resultados institucionales. Considera la forma en que la dirección lidera y mantiene los sistemas de comunicación y participación con toda la comunidad y finalmente en cómo rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública de los resultados del establecimiento.

Gráfico 31. Auto-evaluación de los directivos (Consejo Ejecutivo): Competencias de liderazgo en la comunidad.



Elaborado por: Melvis González

Como se puede apreciar lo que más está fallando es el desarrollo de actividades con organizaciones gubernamentales y privadas, ya que los vocales (60%) responden que *nunca* lo hacen y la máxima dirección (Rector y Vicerrector) reconoce que solo *algunas veces*.

Tabla 32

EVALUACIÓN DEL RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO EJECUTIVO: COMPETENCIAS GERENCIALES

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 4	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0,000	0,059	0,118	0,000	0,472	4	0,649	0,162
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236

1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0,000	0,000	0,236	0,000	0,472	4	0,708	0,177
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0,000	0,059	0,118	0,177	0,236	4	0,590	0,148
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0,000	0,000	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0,000	0,000	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.26. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.28. Superviso la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo Directivo o Técnico, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221

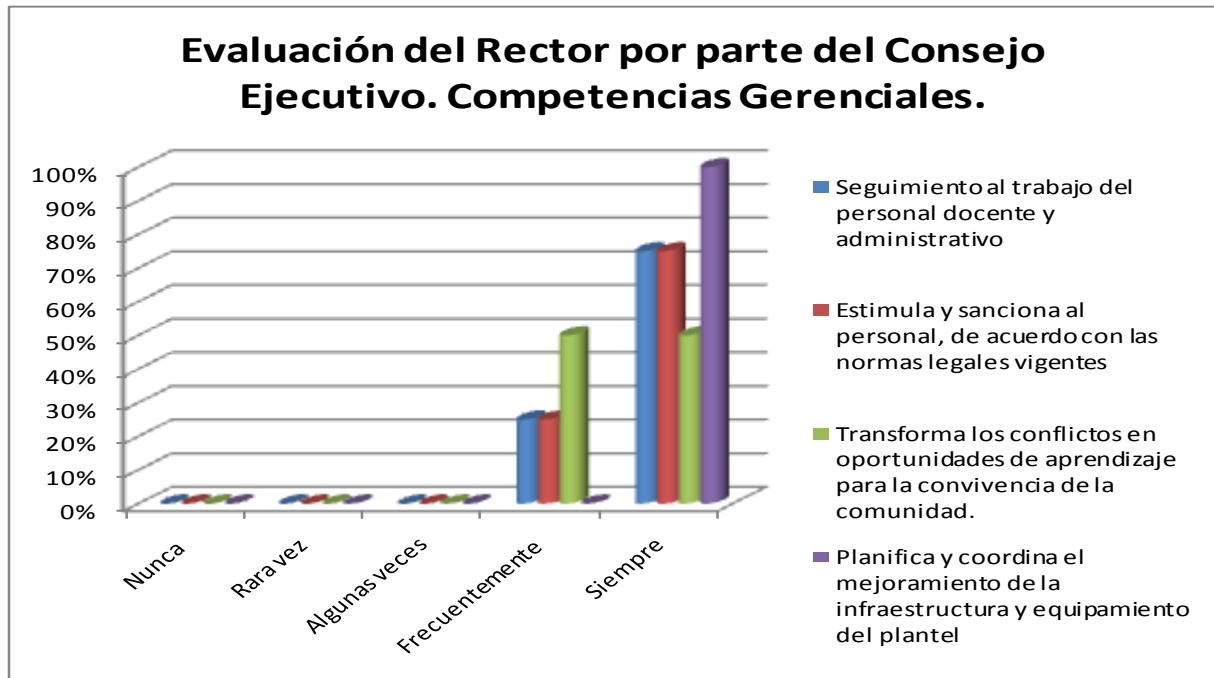
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0,000	0,000	0,118	0,531	0,000	4	0,649	0,162
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0,000	0,000	0,000	0,708	0,000	4	0,708	0,177
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0,000	0,000	0,118	0,177	0,472	4	0,767	0,192
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0,000	0,000	0,118	0,531	0,000	4	0,649	0,162
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0,000	0,000	0,000	0,708	0,000	4	0,708	0,177
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0,000	0,000	0,000	0,708	0,000	4	0,708	0,177
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	4	0,000	0,000
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0,000	0,059	0,000	0,354	0,236	4	0,649	0,162
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0,000	0,000	0,118	0,000	0,708	4	0,826	0,207
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0,000	0,000	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0,000	0,000	0,000	0,708	0,000	4	0,708	0,177

1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0,000	0,000	0,000	0,531	0,236	4	0,767	0,192
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0,000	0,000	0,000	0,708	0,000	4	0,708	0,177
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0,000	0,000	0,000	0,531	0,236	4	0,767	0,192
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.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
TOTAL	---	---	---	---	---	---	51,09	12,77

Fuente: Encuesta a directivos
 Elaboración: Melvis González Acosta
 Total de directivos: 4

La acción directiva de cualquier institución educativa está determinada por las competencias de los profesionales a cargo, lo que permitirá tener un adecuado desempeño en la gestión institucional y pedagógica.

Gráfico 32. Evaluación del Rector por parte del Consejo Ejecutivo: Competencias gerenciales.



Elaborado por: Melvis González

Según la evaluación que hace el Consejo Ejecutivo del Rector el desempeño es bueno, en cada uno de los aspectos evaluados.

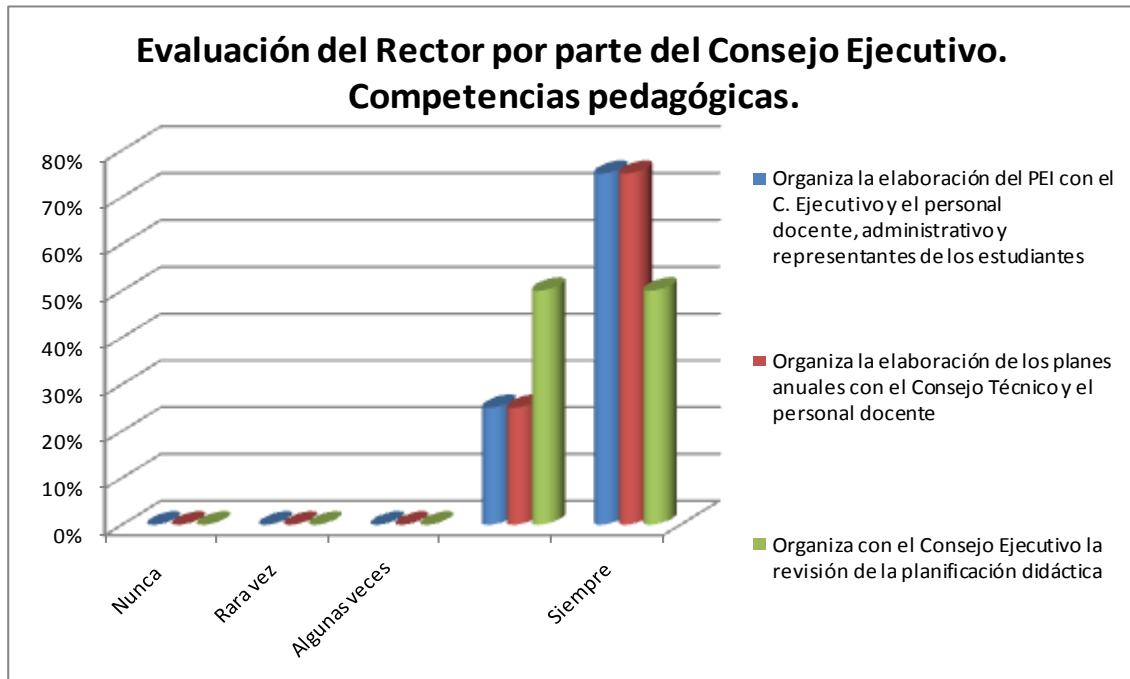
Tabla 33

EVALUACIÓN DEL RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO EJECUTIVO: COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 4	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0,000	0,000	0,118	0,531	0,000	4	0,649	0,162
2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0,000	0,000	0,000	0,708	0,000	4	0,708	0,177
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0,000	0,000	0,000	0,531	0,236	4	0,767	0,192
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0,000	0,000	0,000	0,531	0,236	4	0,767	0,192
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,531	0,236	4	0,767	0,192
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0,000	0,000	0,000	0,531	0,236	4	0,767	0,192
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
TOTAL	---	---	---	---	---	---	11,33	2,83

Aunque las competencias pedagógicas corresponden al Vicerrector, los aspectos evaluados en esta dimensión han sido de la completa prioridad del Rector, de allí que hayan evaluado como bueno el desempeño en cuanto a: organizar la elaboración del PEI con el Consejo Ejecutivo y el personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes; organizar la elaboración de los planes anuales con el Consejo Técnico y el personal docente, y organizar con el Consejo Ejecutivo la revisión de la planificación didáctica.

Gráfico 33. Evaluación del Rector por parte del Consejo Ejecutivo: Competencias pedagógicas.



Elaborado por: Melvis González

Tabla 34

EVALUACIÓN DEL RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO EJECUTIVO: COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	4	TOTAL	PROMEDIO
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	0,354	0,472	4	0,826	0,207
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0,000	0,000	0,000	0,177	0,708	4	0,885	0,221
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,531	0,236	4	0,767	0,192
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0,000	0,000	0,118	0,354	0,236	4	0,708	0,177
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,944	4	0,944	0,236
TOTAL	---	---	---	---	---	---	7,73	0,21
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								15,82

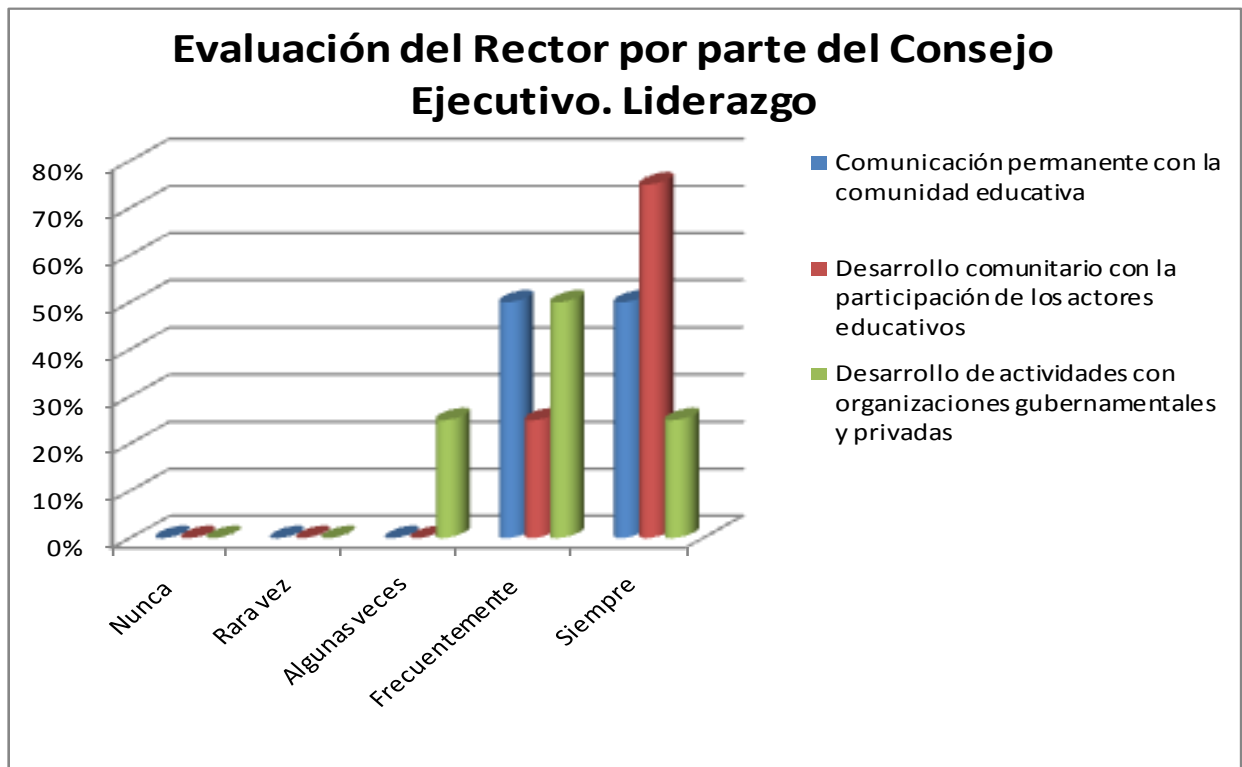
Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de directivos: 4

La Evaluación de Desempeño Directivo es un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo regente que, a partir de la reflexión colectiva sobre la gestión del establecimiento y de la reflexión personal sobre las competencias directivas, asocia el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos de aprendizajes.

Gráfico 34. Evaluación del Rector por parte del Consejo Ejecutivo: Competencias de liderazgo en la comunidad.



Elaborado por: Melvis González

El aspecto negativo que se ve en este gráfico es el 25% que representa que solo *algunas veces* se desarrollan actividades con organizaciones gubernamentales y privadas.

Tabla 35

EVALUACIÓN DEL RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO ESTUDIANTIL: COMPETENCIAS GERENCIALES

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10.00 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 10	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0,000	0,000	0,357	2,144	3,575	10	6,076	0,608
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0,000	0,179	0,357	1,608	2,145	10	4,289	0,429
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0,000	0,000	0,357	1,608	4,290	10	6,255	0,626
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0,000	0,000	0,357	2,680	2,860	10	5,897	0,590
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	3,216	2,860	10	6,076	0,608
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0,000	0,000	0,000	2,680	3,575	10	6,255	0,626
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0,000	0,000	0,357	2,680	2,860	10	5,897	0,590
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0,000	0,000	0,714	2,680	2,145	10	5,539	0,554
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0,000	0,179	0,714	2,680	1,430	10	5,003	0,500
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0,000	0,000	0,357	2,144	3,575	10	6,076	0,608
1.11 Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0,000	0,000	0,357	3,216	2,145	10	5,718	0,572
1.12 Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0,000	0,000	0,357	3,752	1,430	10	5,539	0,554
1.13 Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0,000	0,000	0,000	3,216	2,860	10	6,076	0,608
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0,000	0,000	0,357	2,144	3,575	10	6,076	0,608
TOTAL	---	---	---	---	---	---	80,77	8,08

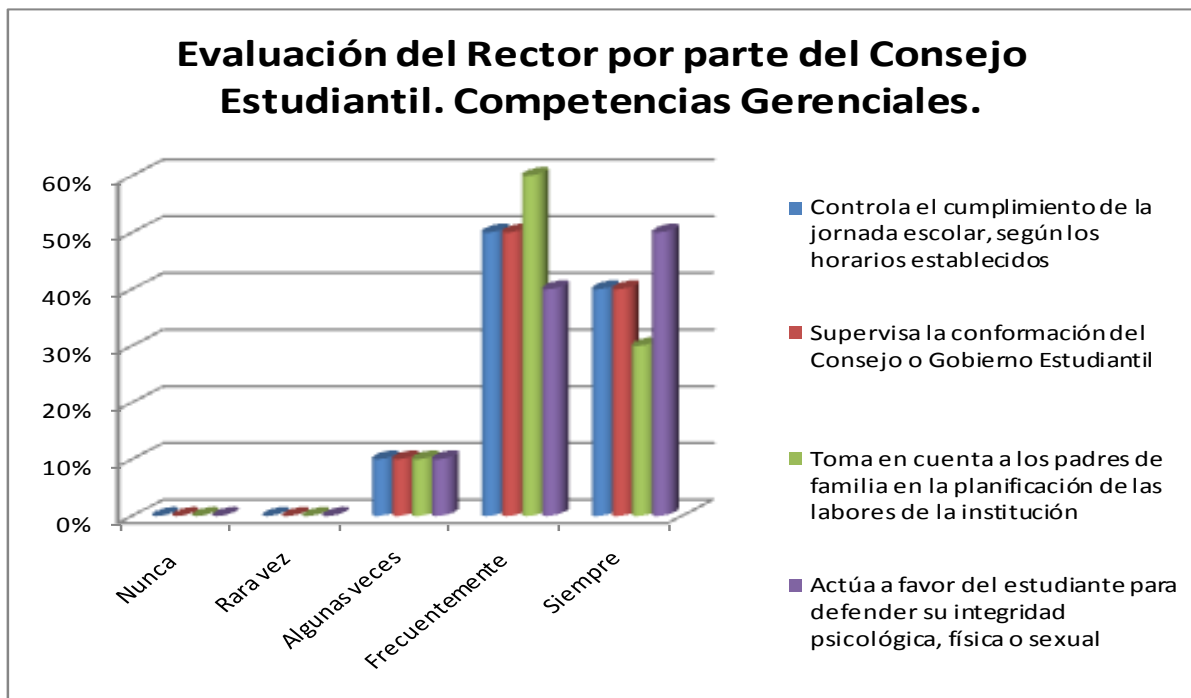
Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de directivos: 10

Las competencias gerenciales como una dimensión imprescindible al evaluar el desempeño profesional directivo, fueron comentadas por parte del Consejo Estudiantil, quienes desde su perspectiva consideran que de manera positiva el Rector controla el cumplimiento de la jornada escolar según los horarios establecidos, supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil, toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución y actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.

Gráfico 35. Evaluación del Rector por parte del Consejo Estudiantil: Competencias gerenciales.



Elaborado por: Melvis González

Tabla 36

EVALUACIÓN DEL RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO ESTUDIANTIL: COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.57 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 10	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.	0,000	0,000	0,357	1,072	5,005	10	6,434	0,643
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0,000	0,000	0,357	2,680	2,860	10	5,897	0,590
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0,000	0,000	0,357	1,608	4,290	10	6,255	0,626
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,000	0,000	0,357	2,144	3,575	10	6,076	0,608
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0,000	0,000	0,357	3,752	1,430	10	5,539	0,554
TOTAL	---	---	---	---	---	---	30,20	3,02

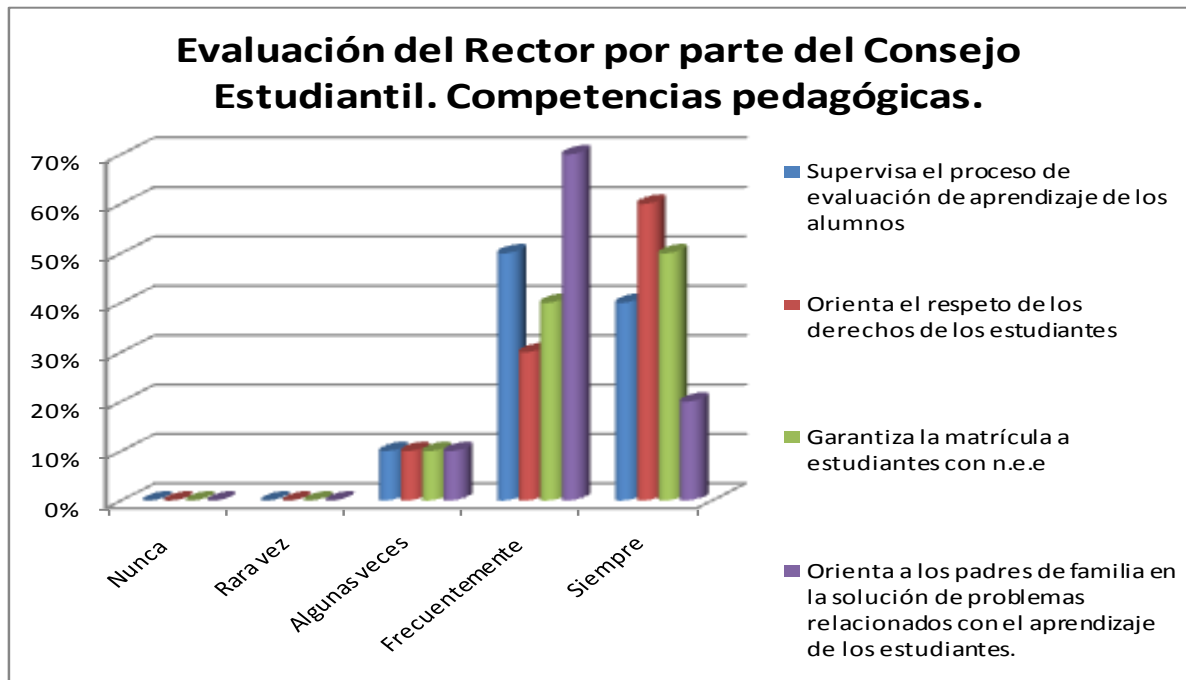
Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de directivos: 10

Competencias pedagógicas

Gráfico 36. Evaluación del Rector por parte del Consejo Estudiantil: Competencias pedagógicas.



Elaborado por: Melvis González

Pudiéramos decir que a excepción de un 10% de los miembros del consejo estudiantil que considera que el rector solo *algunas veces* supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos, orienta el respeto de los derechos de los estudiantes, garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades especiales y orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes; el porcentaje restante evalúa como muy positivo el desempeño directivo del Rector en cuanto a competencias pedagógicas se les preguntó.

Tabla 37

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

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6.43 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 10	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	2,144	4,290	10	6,434	0,643
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0,000	0,000	0,000	5,360	0,000	10	5,360	0,536
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0,000	0,000	0,714	3,216	1,430	10	5,360	0,536
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0,000	0,000	0,000	2,680	3,575	10	6,255	0,626
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0,000	0,000	1,071	3,216	0,715	10	5,002	0,500
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0,000	0,358	0,357	2,680	1,430	10	4,825	0,483
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0,000	0,000	0,000	2,680	3,575	10	6,255	0,626
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0,000	0,000	1,428	2,144	1,430	10	5,002	0,500
3.9. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	1,072	5,720	10	6,792	0,679
TOTAL	---	---	---	---	---	---	51,29	5,13
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								16,23

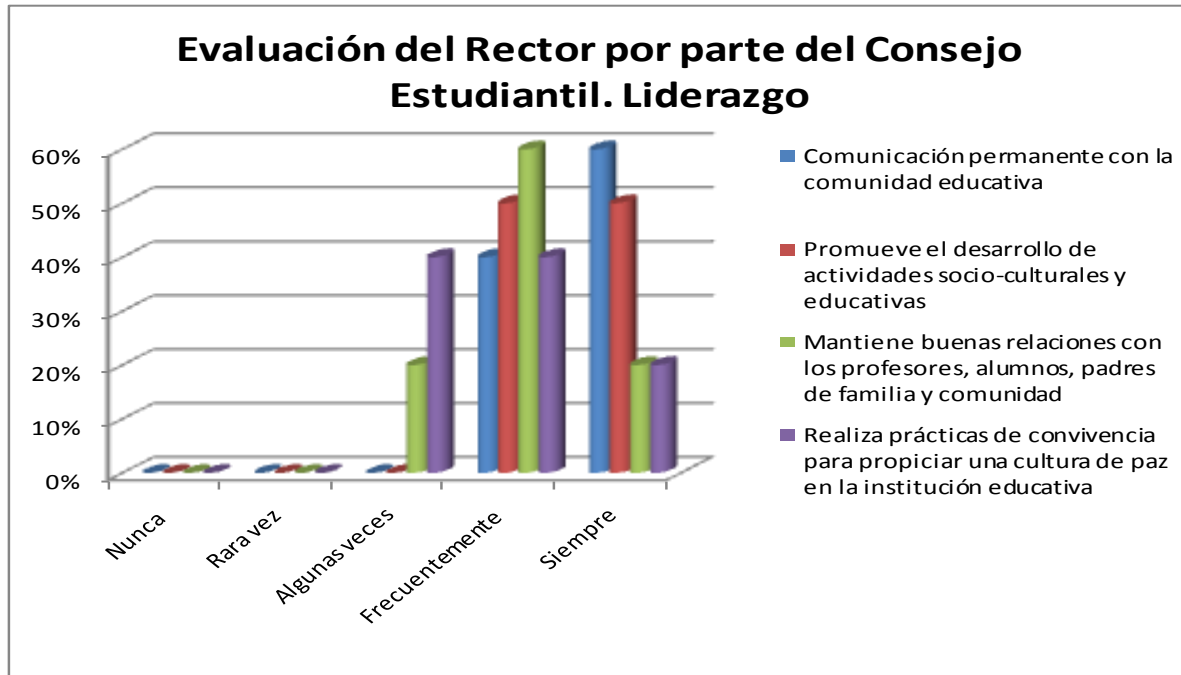
Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de directivos: 10

Competencias de liderazgo en la comunidad

Gráfico 37. Evaluación del Rector por parte del Consejo Estudiantil: liderazgo en la comunidad.



Elaborado por: Melvis González

De este gráfico podemos interpretar que el indicador que presenta un valor más irregular y preocupante es el que quiere obtener respuestas respecto a si el rector mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad: un 60% de los miembros del Consejo Estudiantil responden que *frecuentemente*, dejando compartido el criterio de los que considera que *siempre* y en el peor de los casos, solo *algunas veces*.

Tabla 38

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

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (12.10 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 7	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	3,689	7	3,689	0,000
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0,264	0,179	0,263	0,784	0,000	7	1,490	0,213
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,263	1,568	1,054	7	2,885	0,412
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0,000	0,000	0,263	0,000	3,162	7	3,425	0,489
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0,000	0,179	0,000	1,568	1,054	7	2,801	0,400
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0,000	0,000	0,000	1,568	1,581	7	3,149	0,450
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0,000	0,000	0,000	1,176	2,108	7	3,284	0,469
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0,132	0,000	0,263	1,568	0,527	7	2,490	0,356
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0,000	0,179	0,526	1,176	0,527	7	2,408	0,344
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0,000	0,000	0,789	0,784	1,054	7	2,627	0,375
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0,396	0,358	0,000	0,392	0,527	7	1,673	0,239
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0,396	0,179	0,000	0,392	1,054	7	2,021	0,289
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0,000	0,358	0,526	0,000	1,581	7	2,465	0,352
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0,000	0,000	0,526	0,784	1,581	7	2,891	0,413
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.	0,000	0,000	0,000	0,000	3,689	7	3,689	0,527
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0,132	0,000	0,000	0,000	3,162	7	3,294	0,471

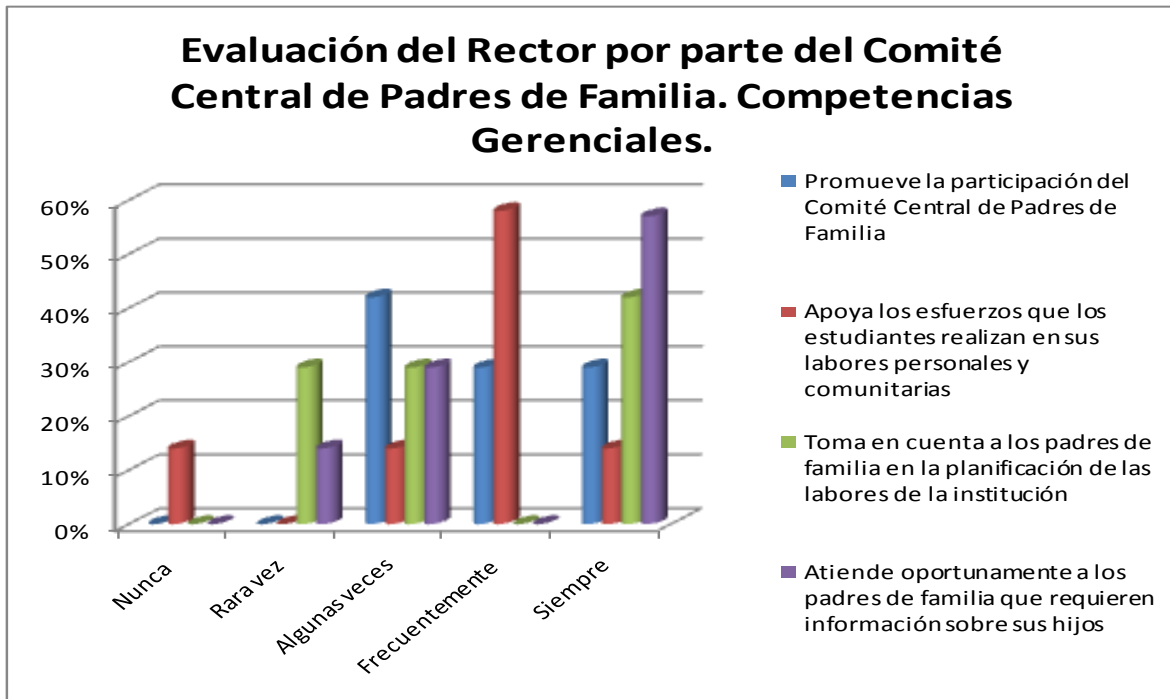
1.17. Coordina con el Presidente de Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0,000	0,000	0,526	0,784	1,581	7	2,891	0,413
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0,000	0,000	0,526	0,784	1,581	7	2,891	0,413
1.19. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0,132	0,000	0,000	1,568	1,054	7	2,754	0,393
1.20- Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0,132	0,358	0,000	0,784	1,054	7	2,328	0,333
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,000	0,000	0,789	0,784	1,054	7	2,627	0,375
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0,000	0,179	0,000	0,784	2,108	7	3,071	0,439
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0,000	0,000	0,526	0,392	2,108	7	3,026	0,432
TOTAL	---	---	---	---	---	---	63,87	8,60

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de directivos: 7

Gráfico 38. Evaluación del Rector por parte del Comité Central de Padres de Familia: Competencias gerenciales.



Elaborado por: Melvis González

El objetivo principal del Comité Central de padres de familia es apoyar el desarrollo del sistema educativo mediante acciones concretas propuestas por sus integrantes y con la posible orientación del Rector de la Institución, en busca de la excelencia académica y desarrollo integral de los educandos.

Los resultados más interesantes que se pueden encontrar en este gráfico es que en los valores negativos se aprecia un 29% de miembros del Comité que considera que el rector apenas *rara vez* toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución; mientras que peor aun es el caso de un 14% que opina que el rector *nunca* atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.

El trabajo del Comité Central de los Padres de Familia será tratado con mayor profundidad en el análisis e interpretación de la información.

Tabla 39

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

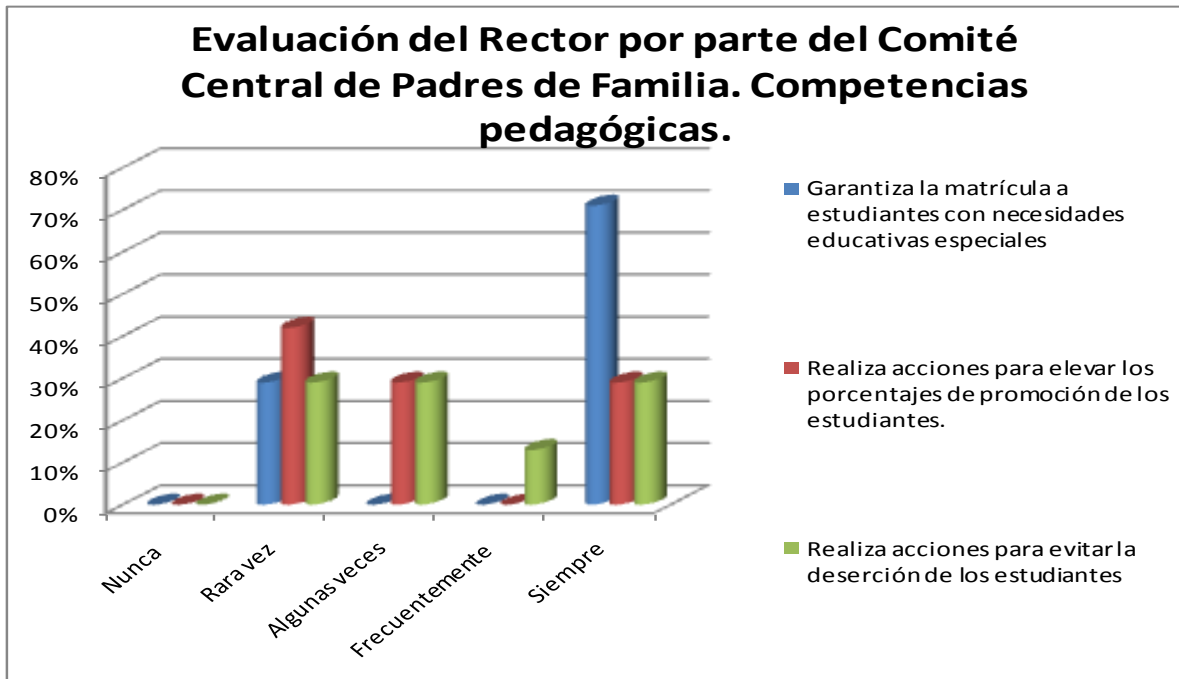
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.16 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 7	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0,000	0,537	0,526	0,000	1,054	7	2,117	0,302
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0,000	0,358	0,526	0,392	1,054	7	2,330	0,333
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0,000	0,358	0,000	0,000	2,635	7	2,993	0,428
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,000	0,358	0,000	0,000	2,635	7	2,993	0,428
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0,000	0,000	0,789	0,784	1,054	7	2,627	0,375
2.6. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0,000	0,000	2,630	0,392	2,635	7	5,657	0,808
TOTAL	---	---	---	---	---	---	18,72	2,67

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de directivos: 7

Gráfico 39. Evaluación del Rector por parte del Comité Central de Padres de Familia: Competencias pedagógicas.



Elaborado por: Melvis González

En este gráfico que representa los resultados de la tabla 39, prestaremos atención al hecho de haber un 58% de miembros del Comité que de manera pareja considera que el rector *rara vez* o *algunas veces*, realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes. Mientras que en proporciones de 42 y 29 (*rara vez/algunas veces*) realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.

El tema de la deserción y la repitencia será tratado con mayor profundidad en el análisis e interpretación de la información.

Tabla 40

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

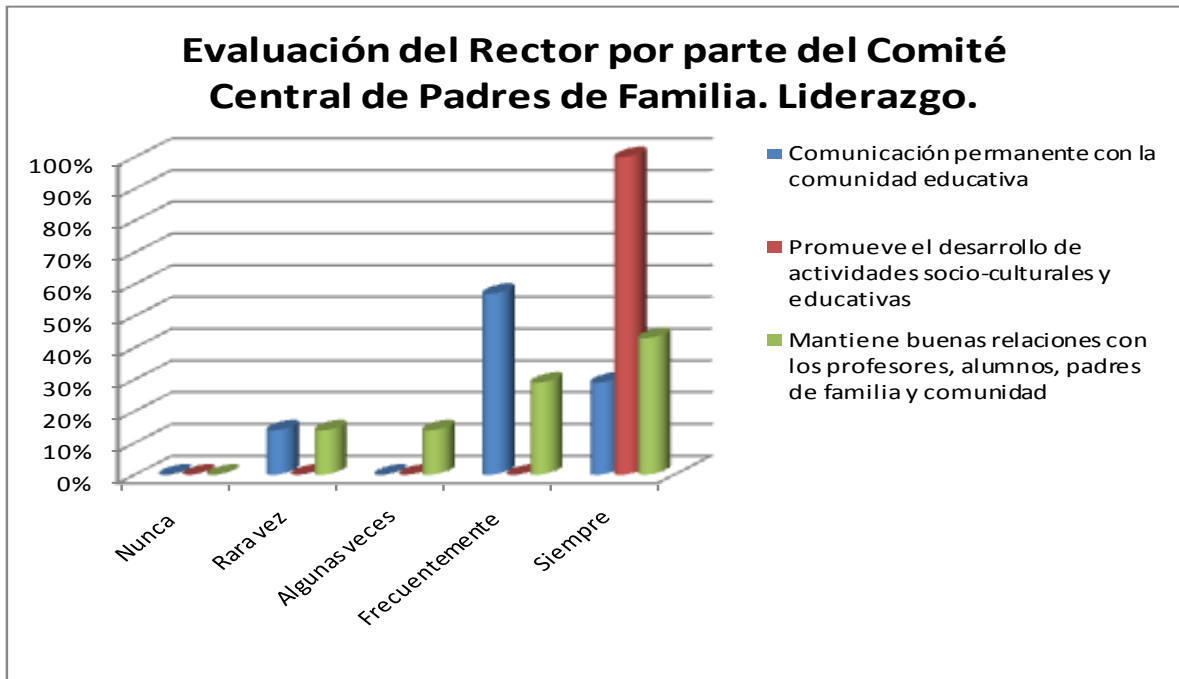
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4.74 PTOs)	VALORACIÓN					TOTAL 7	TOTAL	PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,000	0,179	0,000	1,568	1,054	7	2,801	0,400
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0,000	0,000	0,789	0,784	1,054	7	2,627	0,375
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0,000	0,179	0,263	0,784	1,581	7	2,807	0,401
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0,000	0,179	0,000	0,000	3,162	7	3,341	0,477
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,526	0,784	1,581	7	2,891	0,413
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0,000	0,000	0,000	1,960	1,054	7	3,014	0,431
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,000	3,689	7	3,689	0,527
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0,000	0,000	0,000	0,000	3,689	7	3,689	0,527
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0,000	0,000	0,000	1,176	2,108	7	3,284	0,469
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0,000	0,000	0,000	0,000	3,689	7	3,689	0,527
TOTAL	---	---	---	---	---	---	31,83	4,55
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS								15.82

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de directivos: 7

Gráfico 40. Evaluación del Rector por parte del Comité Central de Padres de Familia: Competencias de liderazgo en la comunidad.



Elaborado por: Melvis González

El Comité Central de Padres de Familia se fundamenta en plantear e impulsar ideas y reformas que beneficien a los alumnos, tanto a nivel académico, deportivo, cultural y social.

Vemos en este gráfico que el 100% de encuestados considera que *siempre* el rector promueve el desarrollo de actividades socio-culturales, en cambio no mantiene buena comunicación con la comunidad educativa. Debido a antes evidenciado, este aspecto será tomado en consideración en el plan de mejoramiento educativo.

Tabla 41

EVALUACIÓN DEL RECTOR POR PARTE DEL SUPERVISOR: COMPETENCIAS GERENCIALES

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.45 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 1	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0,000	0,000	0,132	0,000	0,000	1	0,132	0,132
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0,000	0,000	0,000	0,167	0,000	1	0,167	0,167
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0,000	0,000	0,000	0,167	0,000	1	0,167	0,167
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Directivo o Técnico.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000

1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0,000	0,000	0,000	0,167	0,000	1	0,167	0,167
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0,000	0,000	0,000	0,167	0,000	1	0,167	0,167
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.28. Supervisa con el Consejo Directivo o Técnico, la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223

1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,167	0,000	1	0,167	0,167
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0,000	0,000	0,000	0,167	0,000	1	0,167	0,167
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.	0,000	0,000	0,000	0,167	0,000	1	0,167	0,167
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.45. Promueve la innovación pedagógica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000

1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
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.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución, con el apoyo del Consejo Directivo o Técnico.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
TOTAL	---	---	---	---	---	---	8,66	8,66

Fuente: Encuesta a directivos

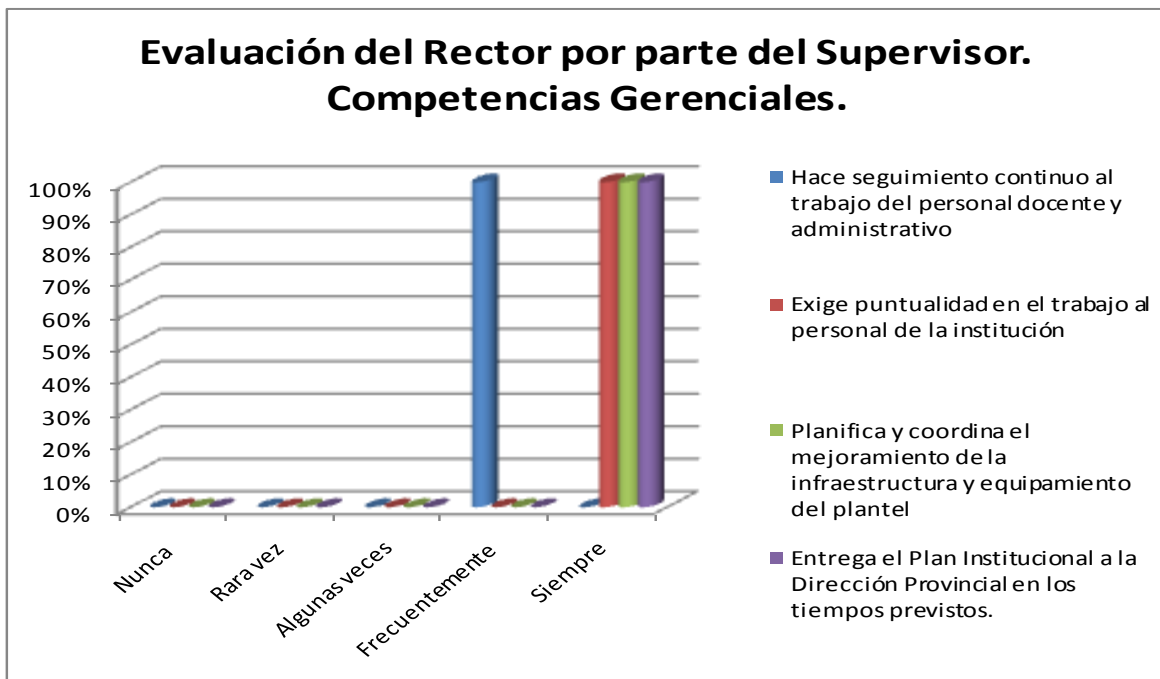
Elaboración: Melvis González Acosta

Total de directivos: 1

En el blogs Gestión Educativa (2012) se hace alusión a Good de la siguiente manera: *la supervisión representa todos los esfuerzos de los funcionarios escolares regulares, cuyo objetivo es favorecer la actuación de los maestros y otras personas empeñadas en el mejoramiento de la educación incluyendo el estímulo al progreso profesional y al desarrollo de los maestros, la selección y la supervisión de los objetivos de la educación, de los materiales y métodos de enseñanza, así como la evaluación de la instrucción.*

El desarrollo de competencias directivas convierte a la teoría en práctica y esta es la base que permite poder liderar procesos de desempeño y estandarización, valorando habilidades y destrezas como trabajo en equipos, auto-aprendizaje, solución de conflictos, etc.

Gráfico 41. Evaluación del Rector por parte del Supervisor: Competencias Gerenciales.



Elaborado por: Melvis González

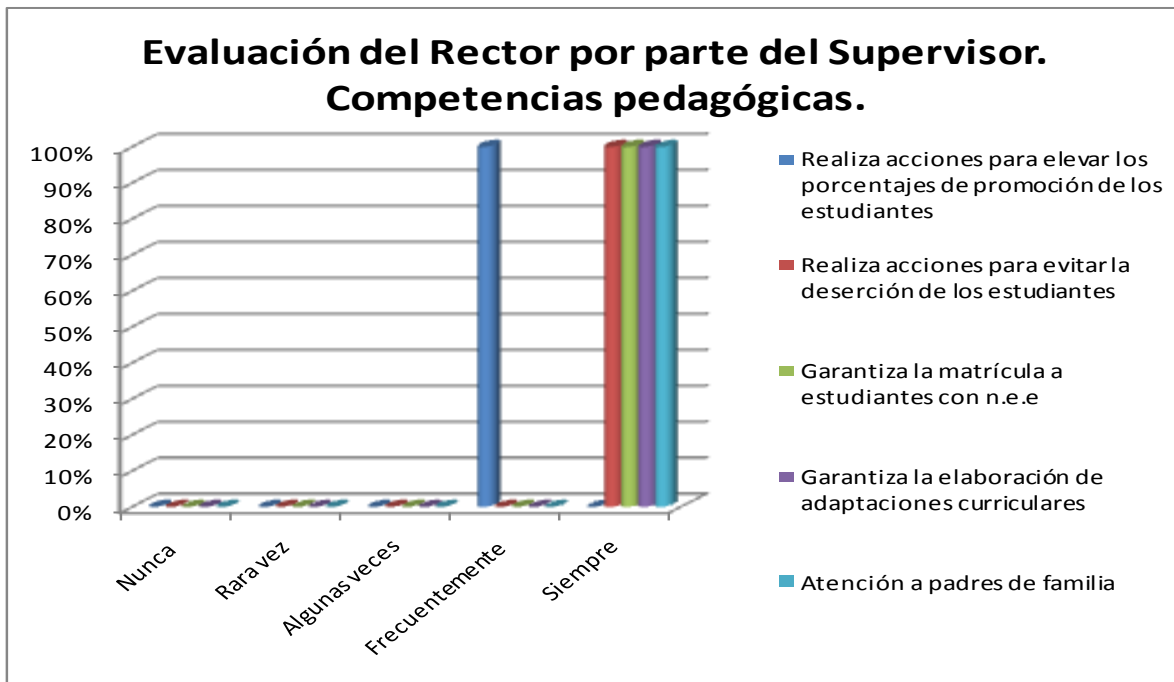
En el caso del Colegio Universitario "Juan Montalvo", el supervisor considera que es efectivo el desempeño profesional del Rector, en lo referente a las competencias gerenciales. En realidad la variación de *siempre* a *frecuentemente* en el caso del seguimiento al trabajo del personal docente y directivo, lo relacionamos más con una cuestión semántica que organizacional.

Tabla 42

EVALUACIÓN DEL RECTOR POR PARTE DEL SUPERVISOR: COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 1	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
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.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
2.3. Organiza con el Consejo directivo o Técnico la planificación didáctica.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
2.5. Asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
2.6. Solicita a los docentes, que los objetivos de aprendizaje se den a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,167	0,000	1	0,167	0,167
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1,28	1,28

Gráfico 42. Evaluación del Rector por parte del Supervisor: Competencias Pedagógicas.



Elaborado por: Melvis González

Lógicamente la aplicación de un instrumento no pueda sustraerse del diálogo que se puede establecer entre encuestador y encuestado; en el caso particular de pedirle al supervisor evaluará las competencias pedagógicas del Rector, se centró en analizar el tema desde la perspectiva "Colegio", ya que considera que las mismas son del campo de competencia del Vicerrector. De todas formas, en su consideración el desempeño puede valorarse como positivo.

Tabla 43

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

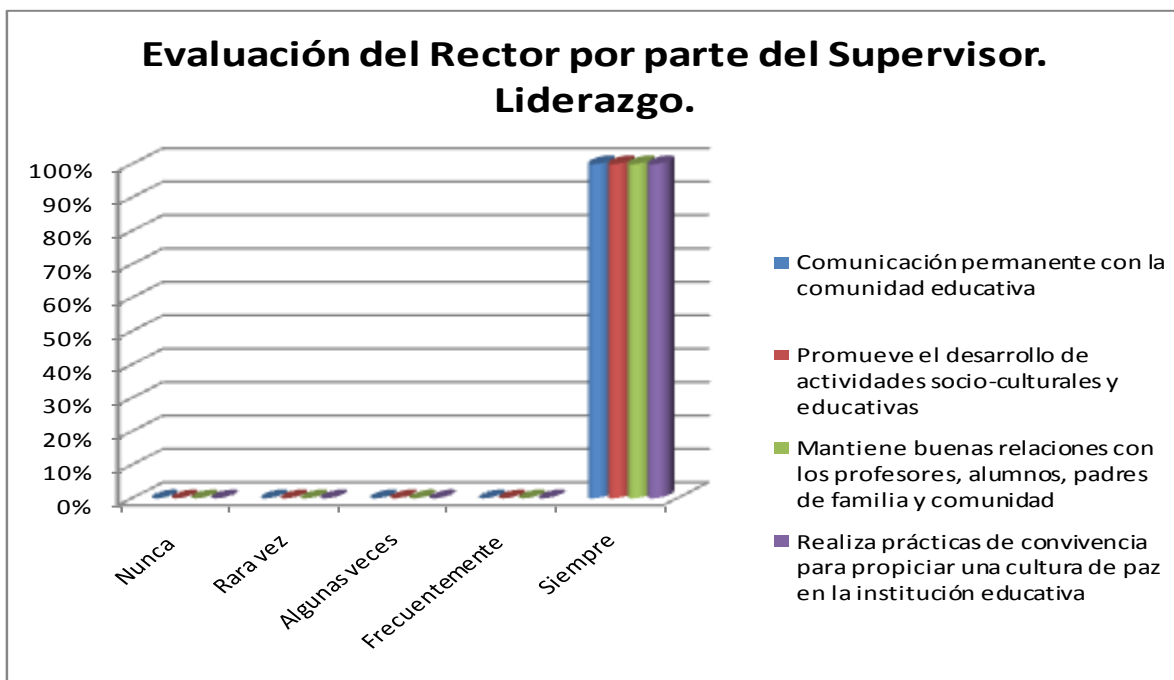
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.44 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 1	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,167	0,000	1	0,167	0,167
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0,000	0,000	0,000	0,167	0,000	1	0,167	0,167
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
3.11. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,223	1	0,223	0,223
TOTAL	---	---	---	---	---	---	2,34	2,34
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS								12.28

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Melvis González Acosta

Total de directivos: 1

Gráfico 43. Evaluación del Rector por parte del Supervisor: Competencias de Liderazgo en la Comunidad.



Elaborado por: Melvis González

Sin lugar a dudas, de los aspectos evaluados por el supervisor, lo referente a competencias de liderazgo en la comunidad muestra el resultado más convincente del trabajo que se viene realizando.

Análisis, interpretación y discusión de los resultados.

Desempeño profesional docente en el colegio “Juan Montalvo”.

Después de tabulados los datos de cada uno de los instrumentos aplicados a los participantes de esta investigación, hemos establecido comparaciones entre sí para agrupar temas y fijar vinculaciones.

Dentro de cada una de las dimensiones, hay indicadores que nos ofrecen datos muy interesantes, los cuales serán analizados en el mismo orden en que se muestran.

Habilidades pedagógicas y didácticas

Las habilidades pedagógicas y didácticas aseguran aprendizajes significativos y mayor identidad institucional, desarrollar una metodología problematizadora que cuestiona concepciones del proceso de enseñanza-aprendizaje que propicia cambios para asumir con responsabilidad el proyecto educativo de la institución, potencia la innovación y la investigación educativa, así como los espacios de intercambio de experiencias, de debate entre docentes, a través de la implementación de las comunidades de aprendizaje. Motiva la innovación educativa y una práctica docente reflexiva.

Dentro de esta dimensión nos centraremos en el uso de bibliografía actualizada, uso de las TIC's, observación de la clase, elaboración/utilización de material didáctico y desarrollo de habilidades.

La utilización de bibliografía actualizada era uno de los aspectos que se trataba en los instrumentos de evaluación. Un 75% de profesores responde que *siempre* utilizan bibliografía actualizada, mientras que 25 restante respondió que *frecuentemente*, pero lo cierto es que consultando el catálogo de la biblioteca del colegio se pudo comprobar que si bien profesores y estudiantes están trabajando con los textos que entregó el Ministerio de Educación, de los mismos no existe un solo ejemplar en la Biblioteca. Según el inventario del 2010, el 70% de los libros fueron comprados antes del 2004, y solo un 30% entre el 2005-2010.

El instrumento a ser llenado por los estudiantes no contenía esta pregunta, pero en todo caso, la bibliografía que use el profesor debe ser del conocimiento y manejo de los alumnos.

Otro parámetro que se media en los cuestionarios está relacionado con el uso de tecnología de comunicación e información para las clases, y quisimos saber con qué medios contaba el colegio. El colegio dispone de 4 laboratorios de informática equipados con 70 máquinas. En

la biblioteca se ofrece el servicio de Internet en 10 computadores y para trabajo en el aula existe al alcance de los docentes 7 computadores portátiles y 7 proyectores.

Cada día se encuentran compartiendo horas clases en un mismo horario un total de 17 profesores, lo que significa que solo el 65% de docentes puede hacer uso de medios tecnológicos para hacer más dinámicas y didácticas sus clases.

Este tema al ser analizado desde el punto de vista de los estudiantes, dio como resultados que el 39% utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases, *rara vez o nunca*; mientras que un 61% restante lo hace desde *algunas veces* hasta *siempre*.

Esta realidad contrasta con el criterio de los profesores, ya que un 38% dice hacer uso de TIC, *siempre*; un 33% las utiliza *frecuentemente* y un 29%, *algunas veces*. Esto representa el número total de docentes.

Al decir del vicerrector del colegio los profesores carecen de formación en modelos de aplicación de las TIC en el aula, si tomamos como referencia que en los dos últimos años solo han recibido capacitación en temas de Pedagogía, Metodología y Técnicas de Estudio.

La observación de la clase fue una pieza importante para tener más criterio a la hora de valorar el desempeño de los docentes. Los resultados se recogieron por escrito en el momento exacto en que estaba ocurriendo la misma y arrojó datos evidentes que permitieron reflexionar sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de mejorar la práctica en el aula.

Como crítica a este instrumento señalaremos el hecho de valorar los criterios de evaluación en SÍ o NO, ya que toma los extremos absolutos y no permite objetivizar algunos aspectos que pueden manifestarse en diferentes grados; pero como paliativo acompañaremos de apuntes de observación y datos obtenidos en entrevista realizada al vicerrector, quien está al frente de los aspectos académicos y metodológicos.

En sentido general la hora clase de colegio, equivalente a 40 minutos, representa un tiempo extremadamente corto para aplicar evaluación diagnóstica, formativa y sumativa; hacer refuerzo pedagógico a los estudiantes que muestran dificultad, a la vez asignar actividades alternativas a los estudiantes que avanzan más rápido, y sin olvidar que el promedio de estudiantes por grupos es de 32.

La estructura organizativa de las aulas es muy rígida, disponen de poco espacio, no hay alternativas para la distribución del mobiliario, lo que dificulta trabajar en equipos, disponer escenarios para mesa redonda, foro-debate, dramatizaciones, etc.

Llamó particularmente nuestra atención el hecho que ningún profesor presentara el plan de clases, a lo que el vicerrector supo manifestar que no es un documento que se lleve a nivel de colegios fiscales, y que comenzará a ser requisito cuando entre en funcionamiento el nuevo modelo de planificación por bloques. Actualmente se encuentran en la etapa de capacitación para su puesta en marcha, y que ellos esperan contar con el asesoramiento de profesionales del Instituto Pedagógico Misael Acosta Solís.

Revisando el instrumento para la observación de la clase y cotejando con los datos sobre los docentes, resultó llamativo que en las clase se percibía un desbalance en el desempeño académico, y los peores resultados, correspondiente a cifras inferiores a los 17.0 puntos, estaban asociados a profesores a contrato, los cuales representan el 25% del total, y habían comenzado a dar clases en el curso vigente.

Conversando al respecto con el vicerrector, este nos argumentaba que pudiera deberse a falta de experiencia en el tipo de enseñanza o bien al hecho de proceder de instituciones que se manejan con diferente rigor.

La observación de la clase continuará sirviéndonos de barómetro para contrastar resultados de los instrumentos aplicados.

Haciendo un cotejo de los instrumentos de autoevaluación y co-evaluación de los docentes y según su comportamiento en la observación de la clase, vemos sustanciales diferencias entre la elaboración y utilización de material didáctico para las clases.

Tanto al preguntarle a los profesores sobre su trabajo, como al indagar sobre el trabajo de los demás, se obtuvo como respuesta que todos, en un rango de *frecuentemente* a *siempre*, elaboran material didáctico para el desarrollo de las clases. A pesar de que solo un 37.5 % lo ha elaborado *siempre*, un 70.8 % lo utiliza de manera permanente. Estos datos contrastan con lo observado en las clases visitadas, ya que no se evidenció uso de material didáctico, a no ser el libro de texto y el otro apunte más significativo es que si no llevan plan de clase, sería un poco arbitrario poder preparar material didáctico para la misma.

Cuando se habla de desarrollo de habilidades, se refiere a un grupo de prácticas que ayudan a los estudiantes a construir el conocimiento; por ejemplo, hay habilidades como *redactar*, *argumentar* y *conceptualizar* que les permite codificar textos. En cambio, otras como *analizar*, *sintetizar* y *reflexionar*, los ayuda a deconstruirlos. Está el grupo que les permite desarrollar competencias comunicativas como *escuchar* o actitudinales como *preservar* y otras los guían hacia el aprendizaje colaborativo como son: *exponer en grupo*, *consensuar* o *socializar*.

Este ítem vamos a analizarlo basado en el cotejo de los instrumentos de autoevaluación de los docentes y la evaluación hecha a los mismos por los estudiantes. Siendo este el caso, se notan diferencias en cómo es visto el desarrollo de habilidades desde la perspectiva de docentes y estudiantes. Del total de docentes, el 45.8% dicen desarrollar habilidades *siempre*; mientras que el 54.2% lo hace *frecuentemente*. Del otro lado, los estudiantes en un 58% dicen que sus maestros *siempre* los ayudan a desarrollar habilidades, un 19% hace una valoración de *frecuentemente* y un 23% considera que solo lo hacen *algunas veces* o incluso *nunca*.

Esta disparidad puede estar dada por el número de encuestados, ya que mientras solo se evaluó a 24 profesores, fueron 871 alumnos quienes dieron su versión. Otro motivo puede estar en el mismo hecho del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que el docente puede estar consciente de lo que imparte pero no hacer la retroalimentación necesaria para ver cómo los contenidos han sido asimilados.

Estos datos divergentes, sobre todo el 23.3% que sienten que no les están ayudando a desarrollar habilidades, demuestran lo necesario que es elaborar adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje de los estudiantes, agruparlos por dificultades y enviarles tareas extras a la casa para que los alumnos ejerciten las destrezas en las que presentan problemas.

Disposición al cambio en educación

Con relación a este parámetro queremos hacer notar que solo se tuvo en cuenta en la co-evaluación, es decir que los docentes valoran la disposición al cambio en sus compañeros, pero desconocemos que tan autocríticos son con relación a este tema.

Un 13% de docentes *siempre propone nuevas iniciativas de trabajo*, un 54% lo hace *frecuentemente* y un 33% solo *algunas veces*.

El mayor porcentaje de docentes (50%) investiga *nuevas formas de enseñanza* *frecuentemente*, un 33% aduce que lo hace *algunas veces* y un 17% lo hace *siempre*.

Atención a estudiantes con necesidades especiales

Las encuestas de autoevaluación a los docentes evidencia que a la pregunta que pretendía conocer si los profesores agrupaban a los estudiantes por dificultades y los atendían en forma personal, las respuestas no tocan el rango de *nunca* o *rara vez*, sino que van de un 25% que responde *algunas veces* a un 37.5% igualado para *frecuentemente* y *siempre*.

Tanto en el instrumento de auto-evaluación como en el de co-evaluación de los docentes, se pretende obtener información sobre la elaboración de adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales. Al responderse a sí mismo, un 37.5% dice hacerlas *siempre*, un 20.8% las realiza *frecuentemente* y el 41.7% solo *algunas veces*. La situación se torna un poco diferente cuando se trata de ver el trabajo que realiza el compañero, en este caso el 75% expone que se realizan adaptaciones curriculares solo *algunas veces*; un 12.5% las realiza *siempre* y un 8.33% *frecuentemente*. El 4.17% restante corresponde a los profesores que las hacen de rareza.

Seremos cautos para dar una interpretación de este indicador, ya que en ninguna de las clases visitadas se obtuvo evidencia al respeto, existe poca claridad con la conceptualización del término “estudiantes con necesidades especiales/individuales” y como veremos a continuación, es otro el punto de vista de los alumnos.

Que todos merezcan igualdad de oportunidades no significa que no se dé atención individualizada a cada estudiante que la necesite. En esta misma dimensión, al preguntarle a los educandos si los profesores realizaban evaluaciones individuales al finalizar la clase, un 15% respondió que lo hacían *siempre* o *frecuentemente* y el 85% restante dice que tan solo *algunas veces* a *nunca*; lo que coincide con lo apreciado en la observación en el aula y que se explicaría por el tiempo de duración de la hora clase y el número de estudiantes en la misma, que promedia los 33.

Solo se utiliza el término “*necesidades educativas especiales*” en el instrumento para profesores, el resto hace referencia a necesidades individuales. Le preguntamos a la persona a cargo del DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil) la situación de los estudiantes con capacidades especiales y nos comentaba que solo tienen 2 casos (una discapacidad física y otra mental) pero que los profesores no reciben instrucciones por parte de la Dirección Provincial de Educación para atender coherentemente a los estudiantes con capacidades especiales u otros que puedan detectarse en el proceso. De hecho vale la pena apuntar que la estudiante con discapacidad mental está en 3ra matrícula de 8vo año.

Podemos concluir diciendo que los docentes tiene una formación pedagógica insuficiente para afrontar las situaciones de detención y atención a estudiantes con necesidades especiales.

Sociabilidad pedagógica

Esta dimensión está enfocada al “*saber convivir*”, a adecuar el comportamiento propio a las demandas del resto de compañeros, a aceptar al otro siendo distinto, a lograr una actitud de

apertura al resto de las personas, a ser capaces de colaborar con los demás en la realización de cualquier actividad, a desarrollar la capacidad de controlar nuestras conductas inadecuadas para facilitar la comunicación con los otros y asimilar pautas sociales de comportamiento en aras de lograr una convivencia armoniosa.

En sentido general los instrumentos de evaluación muestran que existe respeto entre compañeros, entre alumnos-profesores, que se repudia la discriminación entre compañeros y se promueve el respeto a las personas con capacidades diferentes.

En esta dimensión, nos interesa comparar las respuestas que dan profesores, padres de familia y estudiantes a dos cuestiones específicas: la primera, si se toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes; y la segunda, se existe preocupación por parte de los docentes ante la ausencia de los educandos, y si en tal caso, se llama a los padres de familia o representantes.

Ante la pregunta que indagaba si se toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes, los que se sienten aludidos respondieron que el 4% *algunas veces* los toman en cuenta, un 54% valora sus sugerencias y criterios *frecuentemente*, mientras que un 42% de docentes lo hace *siempre*.

Si fuese el caso que hubiera una mala interpretación sobre qué es tomar en cuenta sugerencias, opiniones y criterios, los profesores deben enfocarse en cuestiones de comunicación interpersonal y aprender/enseñar a los estudiantes a dialogar y hacer negociaciones, entendido como el proceso en que las partes implicadas intentan resolver sus discrepancias y llegar a acuerdos a partir de los intereses de cada cual y el reconocimiento de lo que puede haber de positivo en ambos punto de vista.

Por su parte, los padres de familia o representantes, desde el conocimiento que tienen de la realidad educativa, considera (52.5%) que la gran mayoría de profesores *siempre* toma en cuenta las sugerencias de los estudiantes; el resto se reparte entre un 19.5% que opina se tiene en cuenta *frecuentemente*, un 13.1% que solo *algunas veces* y el 14.9% que tan solo *rara vez o nunca*.

En la autoevaluación de los profesores este particular indica que el 95.8% presta atención, *siempre o frecuentemente*, a las sugerencias y criterios de los alumnos; el por ciento restante los toma en cuenta solo *algunas veces*.

En nuestra opinión, estos resultados hablan de respeto y consideración de los profesores hacia el parecer de los estudiantes. Además es un buen pronóstico para la apertura al

aprender a aprender y la descentralización del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Una pregunta del instrumento de co-evaluación de los docentes, relacionada con el desarrollo emocional, se acercaba mucha a la intención de este indicador, ya que buscaba recabar información sobre la disposición personal para aprender ideas y opiniones ajenas; al respecto se obtuvo como resultado que el 91.6% *siempre* es receptivo ante ideas que vienen de fuera.

Similar fue el caso en que se le preguntaba a los profesores si estaban abiertos al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad, ya que de manera unísona el 95.8% respondía que *siempre*. Esto es un punto a favor para introducir propuestas de mejoras que contribuyan al incremento de la calidad educativa.

Al respecto de la segunda pregunta objeto de nuestro interés y que pretendía conocer si existe preocupación por parte de los docentes ante la ausencia de los educandos, y si en tal caso, se llama a los padres de familia o representantes, la encuesta a docentes muestra que un 45.8% responde que *siempre* lo hace, un 41.7% alega preocupación entre *frecuentemente* a *algunas veces*, mientras que tan solo un 12.5% reconoce que solo lo hacen *rara vez*. Nos preguntamos cómo este dato se relacionará con la función de ser tutores de grupo, ya que del total de los docentes encuestados el 70.8% lo son.

En la encuesta realizada a los estudiantes, la preocupación por las inasistencias de los alumnos no está coligada a la sociabilidad pedagógica sino a la atención a estudiantes con necesidades individuales. De cualquier modo, las respuestas de ellos hacen saber que el 12.9% *nunca* se preocupa, un 22.3% lo hace *siempre* o *frecuentemente*, mientras que el 64.8% -la gran mayoría- muestra preocupación *algunas veces* o *rara vez*.

Al respecto veamos lo que respondieron los padres de familia o representantes. Los datos son reveladores en este sentido, ya que pese a que los padres -generalmente- solo van al colegio a recibir las boletas de calificaciones, y que en el llenado de las encuestas se notó incertidumbre y cierta dificultad para responder, tienen una buena consideración y/o opinión del trabajo de los docentes. Solo un 8.6% alega que los profesores no muestran preocupación ante las faltas de sus hijos, un por ciento inferior, del 5.9 aduce que lo hacen *rara vez*, el 34.4% reconoce que se interesan *algunas veces* e incluso *frecuentemente*, mientras el 51.1% restante catalogan de *siempre* la preocupación de los profesores ante las inasistencias de los estudiantes.

La otra cara de la moneda buscaba el parecer de los docentes (dimensión de desarrollo emocional-autoevaluación) respecto a si consideraban que los padres de familia o

representantes apoyan la tarea educativa que realizan: para un 16.7% de profesores, el sustento que esperan de los padres lo obtienen *siempre*; del lado opuesto, un 29.1% lo recibe *rara vez*, mientras que la gran mayoría -representada por el 54.2%- cuenta *frecuentemente* con el apoyo de los padres.

En este caso es muy difícil hacer un análisis objetivo, ya que está marcado por mucha subjetividad: el profesor creará que su preocupación está en correspondencia con su grado de responsabilidad y que el resto le corresponde al hogar, el estudiante pudiera aceptar o sentirse molesto por la actuación del maestro, y los padres y/o representantes pudieran delegar a la escuela la máxima responsabilidad en materia de educación y en tal sentido considerar que es insuficiente lo que se hace o caso contrario, reconocer un co-protagonismo y agradecer los mantengan al corriente de cualquier incidente con sus hijos.

Desarrollo emocional

Esta dimensión se analiza en el instrumento de autoevaluación docente y co-evaluación, y consideramos pudo haberse integrado a la encuesta del Rector para evaluar el desempeño de los profesores.

Al preguntarle a los docentes si se sienten estimulado por sus superiores, un 20.8% contestó que *algunas veces*, el 41.7% dijo sentirse motivado *frecuentemente* y el 37.5% restante, considera estarlo *siempre*. El tema de la motivación laboral debe ser prioridad para los directivos, ya que las cuestiones emocionales determinan la permanencia en la institución, así como el desempeño dentro de la misma. Si los individuos no se sienten motivados, será imposible que se planteen ninguna meta personal o profesional, ni que se logre cumplir con ningún objetivo previsto.

En esta dimensión también se intentó conocer si los profesores se sienten apoyados por sus colegas para la realización del trabajo diario, a lo cual –la gran mayoría- el 54.2% respondió que *algunas veces* e incluso *frecuentemente*; un porcentaje menor, es decir, el 45.8 restante considera que *siempre* recibe la cooperación de sus compañeros. La dirección de la institución debiera trazarse un plan para propiciar el trabajo interdisciplinario y la proactividad, ya que no es solo provechoso desde el punto de vista personal, sino que en función del proceso educativo permite reforzar el desarrollo de destrezas y habilidades requeridas y evita redundar en contenidos y procedimientos.

Por último veamos cuales fueron las respuestas que dieron los profesores al preguntarles si se sienten miembro de un equipo con objetivos definidos. El menor porcentaje, correspondiente al 16.7 expresa que *algunas veces*; otro 25% dice que *frecuentemente*,

mientras que el 58.3% alega que *siempre*. En nuestra opinión la pregunta no deja claro si el grado de insatisfacción se debe a sentirse parte de un equipo o a no encontrar que están definidos los objetivos. Cualquiera de las dos cuestiones puede ser posible, y ambas se refieren a temas muy importantes dentro de un colectivo de trabajo: solo en esfuerzo mancomunado de las partes permitirá obtener la tan ansiada calidad educativa, y no tener claridad en los objetivos -al limitar la visión- no sirve de guía para el fin que se desea alcanzar.

Aplicación de normas y reglamentos

En este punto que se relaciona con el cumplimiento de lo establecido, había un indicador que evaluaba si la planificación de las clases se hacía en el marco del currículo nacional y otro en función del horario establecido.

Con respecto al primer aspecto, el 58.3% de profesores *siempre* planifica dentro de los parámetros del currículo nacional y el porcentaje restante de manera *frecuente*. Por otra parte, un 83.3% de docentes alega que *siempre* planifica sus clases en función del horario establecido, pero tal dato es un poco incongruente si se tiene en cuenta que no llevan plan de clase, tal como se apreció en las observaciones en el aula y posteriormente corroboró el vice-rector.

Relaciones con la comunidad

El trabajo que se haga con la comunidad educativa y para la misma es muy importante a la hora de hablar de estándares de calidad, así como tener la posibilidad de conocer de primera mano cuáles son las necesidades insatisfechas y sintonizar o reorientar el trabajo que se viene realizando.

Varios instrumentos incluyeron preguntas para conocer esta realidad y si se programaban actividades para realizarse con padres de familia/representantes y estudiantes.

Los datos muestran que -por su parte- los profesores son más participativos que programadores, ya que el 50% *siempre* forma parte de las actividades organizadas por el colegio y que están relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad; mientras que solo un 33% de ellos constantemente son quienes las proyectan.

Al querer conocer el parecer de los padres de familia o representantes, el 60.2% dijo que los profesores *frecuentemente* o *siempre*, planificaban y realizaban actividades conjuntamente con ellos y los alumnos. Una vez más salta la curiosidad por saber cuál sea el protagonismo de los tutores de grupos, ya que aunque en menor número, 14.9% de ellos hablan de docentes que *nunca* planean este tipo de actividades.

Los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de evaluación han sido analizados y comparados entre sí, y en gran parte de los casos se ha buscado ampliar la información, remitiéndonos a documentos del colegio o entrevistas con personal del mismo.

Desempeño profesional directivo en el colegio “Juan Montalvo”.

Antes de entrar en el análisis del desempeño profesional directivo, es válido aclarar que la máxima dirección del colegio está recién desarrollando su segundo año de gestión, ya que se encuentran cumpliendo estas funciones desde el 2010. De modo que sirva este trabajo investigativo para evaluar la labor realizada, reconocer lo positivo -que siempre podrá ser perfeccionado- y poner freno a aquellas prácticas que no hayan funcionado y estén coartando el avance educativo con estándares y niveles de calidad.

Competencias gerenciales

El rector se ocupa fundamentalmente por las competencias gerenciales y de liderazgo en la comunidad por lo que ha de orientar su trabajo a los aspectos técnicos vinculados con el cargo, como son: difundir el PEI y garantizar la participación de la comunidad educativa, efectuar una buena administración de los recursos, enfocarse a la calidad y ejercer con el máximo liderazgo y responsabilidad.

A excepción de la autoevaluación que fue respondida por todos los miembros del Consejo Ejecutivo, el resto de instrumentos solo refleja el desempeño directivo del Rector y el Vicerrector.

Lo que atañe a esta dimensión es campo -casi exclusivo- del rector, quien además de ser el máximo responsable, está capacitado para hacerlo y ostenta una maestría con mención en gestión educativa y desarrollo social.

Tras ser evaluadas las competencias gerenciales del Rector en cuanto a orientación, planificación, control y supervisión, apreciamos que visto desde la Institución y su entorno (Consejo Ejecutivo, Estudiantil, Comité de Padres de Familia y Supervisor Escolar) los resultados -si no halagadores- pueden considerarse aceptables, aunque no sea esta la aspiración; mientras que es inminente una estrategia de trabajo conjunto con el Comité Central de Padres de familia.

Justamente el grupo que más dificultad tuvo para evaluar el desempeño directivo fue el integrado por los miembros del Comité Central de Padres de Familia, ya que el mismo cambia anualmente, y el del actual periodo lectivo no ha mostrado mucho protagonismo.

Por parte del rector también ha faltado impulso para llevar adelante un trabajo colegiado, guiarles con conocimiento, lo que sumado a la voluntad de poder vincularse con el buen desempeño del proceso educativo, será la vía para encontrar el cómo darle sentido a este quórum.

Una de las preguntas del instrumento de evaluación se refiere a si el rector informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, lo cual no es viable, ya que existe la circular n° MINEDUC-SASRE-2012-0004-CIR que prohíbe pedir colaboración, lo cual no significa que el rector no pueda orientar al comité sobre la forma en que puede seguir apoyando al colegio, ya que es posible cooperar con más presencia y compromiso.

Pasemos a cuestiones referentes a finanzas. Los instrumentos para evaluar el desempeño directivo cuentan con un grupo de preguntas que buscan recabar información sobre cuestiones financieras: fuentes de financiamiento, recursos recaudados, presupuesto, movimientos, registros contables, etc. Al respecto es importante explicar que el colegio cuenta con 3 fuentes de financiamiento que son: pre-asignaciones de la Universidad Técnica de Ambato -institución a la que se subordina administrativamente-, la recaudación de aranceles y los aportes del Ministerio de Educación.

Cada año se realiza el Plan Operativo Anual (POA) y a partir de las necesidades de cada área, comisión y departamento, se realiza el informe y solicitud a Consejo Directivo, posteriormente se aprueba en Consejo Universitario y se envía al Departamento de Finanzas, quien designa tal cual se ha solicitado, con recortes o aumentos.

Los recursos provenientes del Ministerio de Educación no están incluidos en el presupuesto, ni en el POA, ni en el Plan Anual de de Compras, por lo que se analizan las necesidades y se solicita la adquisición de recursos a la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua.

Hubo preguntas para las cuales se obtuvieron respuestas negativas, pero que se ajustan exactamente a la realidad de la institución; por ejemplo, no se realizan arqueos de caja ya que se efectúan depósitos diarios en la cuenta rotativa de ingresos que tienen en banco privado.

Esta información está respaldada por el instrumento jurídico que garantiza el derecho fundamental a buscar, recibir y conocer información de interés público, conocido como Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que aparece divulgada en la página web de la Universidad Técnica de Ambato.

Competencias pedagógicas

El vicerrector está centrado en el desempeño pedagógico y las actividades curriculares, por lo que le compete específicamente: Gestionar proyectos de innovación pedagógica, velar por la calidad de las estrategias didácticas en el aula, mejorarlas de acuerdo a los resultados y supervisar la implementación de programas en el aula.

Esta dimensión está amparada dentro de las funciones que debe cumplir el vicerrector y que son secundadas por el departamento de Inspección General y el DOBE.

Con respecto a las acciones que se realizan para evitar la repitencia y la deserción de los estudiantes, las encuestas dicen que para ambos casos se efectúan **frecuentemente** o **siempre**; en tal caso quisimos conocer cuál era la situación de los estudiantes y cuáles eran específicamente las acciones que se llevaban a cabo.

Se encuentran repitiendo el año un total de 52 estudiantes (9.52% de los alumnos matriculados). Del total de estudiantes repitiendo, 14 se encuentran en 8vo grado, 7 en noveno y 6 en décimo. Mientras que el número correspondiente a bachillerato se distribuye de la siguiente manera: 17 en primero, 5 en segundo y uno en tercero. De este número, 5 de ellos están en 3ras matrículas, y tanto para nivel básico como en colegio, se aprecia que los índices van disminuyendo, mientras ascienden los grados.

Este hecho hace pensar que el cambio de nivel de enseñanza, desacostumbra a los estudiantes y pudieran tener inconvenientes para adaptarse al nuevo ritmo de trabajo, rigor de las materias, objetivos curriculares, evaluaciones, etc. El problema puede estarse yendo al colegio de las manos, ya que este año lectivo está trabajando sin psicólogo ni orientador vocacional.

Al indagar por las causas de la repitencia, una de ellas recae en el colegio, ya que al no estar completo el equipo del departamento de Bienestar Estudiantil, se ha dejado de hacer trabajo personalizado con los estudiantes; otro tanto le corresponde a los padres de familia que no son lo suficientemente rigurosos y exigentes para con sus hijos.

Con respecto al índice de deserción son otras las cifras y las razones, aquí se divide el grupo en 7 estudiantes que se retiraron por cambio de domicilio y 9 que desertaron al no poder enfrentar el bajo rendimiento académico.

El vicerrector académico nos manifestó que las acciones que se están llevando a cabo son para reducir este número son: seguimiento de casos por parte de los tutores, diálogos con los padres de familia, conferencias sobre valores, estadísticas inferenciales para estandarizar los aprendizajes y seguimiento de la comisión de innovación curricular.

Liderazgo en la comunidad

Entre los factores que influyen en el aprendizaje, están en primer lugar el ambiente que se cree en el aula y luego el liderazgo directivo, específicamente el estilo de liderazgo, entendiéndose por este: la comunicación, la resolución de conflictos, la capacidad para trabajar en equipos, el trabajo por objetivos y el direccionamiento hacia la meta definida.

Pese a que hay trabajo realizado pudiera estar faltando mucho por hacer, es el caso de mantener informada sobre cuestiones académicas y extracurriculares a todas las partes interesadas en conocer el desempeño docente y directivo que se respira en el colegio y promover el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.

Este aspecto estaría vinculado a las rendiciones de cuentas que en materia educativa hace el rector a la comunidad como parte de su gestión, ya que un segmento importante de cualquier trabajo que se realice es mantener comunicación permanente con la comunidad educativa, y pese a que existe una comisión de Relaciones Públicas, no está documentada la labor que esta realiza, por lo tanto impera el desconocimiento de la gestión que efectúa la Institución. Esta faltando convocar a ruedas de prensa, emitir boletines, crear la página web del colegio, donde se pueda llevar parte del acontecer educativo, que ciertamente se comparte cada lunes en el minuto cívico, pero que resulta insuficiente para mantener actualizada a la colectividad.

El liderazgo directivo fue evaluado en todos los instrumentos (auto-evaluación, evaluación del Rector por parte del Consejo Ejecutivo, Consejo Estudiantil, Comité Central de Padres de Familia y Supervisor Escolar). Aunque la situación nos está comunicando que la máxima dirección mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad en general, se debe recuperar la confianza como eje de las relaciones pedagógicas. El desempeño del equipo directivo en cuanto al diseño de políticas y prácticas institucionales y de supervisión es clave para crear las condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización escolar.

Hasta aquí el análisis de las dimensiones contempladas en el instrumento de evaluación, por lo que como una segunda parte del análisis e interpretación, nos referiremos a un grupo de conclusiones, a las cuales llegamos como resultado de la convivencia en el centro educativo, la observación de reuniones de áreas y la conversación con directivos y docentes.

Este instrumento fue el que más discrepancias trajo, ya que los miembros del Consejo Ejecutivo al ir leyendo los cuestionarios se percataban que había puntos que no estaban en

su rango de competencia. Hubo además una cuestión de redacción, ya que se estructuraron las preguntas en primera persona y enfocadas al Rector, para el caso de las competencias gerenciales, y para el vicerrector las pedagógicas; siendo que uno podía responder con autoridad por una, más no por la otra y viceversa.

Para descartar que el Consejo Ejecutivo estuviese descuidando algunas de sus funciones o que por no tener un buen desempeño tuviesen dificultades para llenar los cuestionarios, revisamos el acuerdo ministerial 382-11, que en el artículo 17 indica que son deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivo:

- a) Elaborar el plan educativo institucional del establecimiento en el periodo de matrículas, y darlo a conocer a la Junta General;
- b) Elaborar la proforma del presupuesto;
- c) Elaborar el reglamento interno del establecimiento o sus reformas, y remitirlos a la Dirección Provincial correspondiente para su aprobación;
- d) Conformar las comisiones permanentes establecidas en el reglamento interno del establecimiento;
- e) Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional;
- f) Crear estímulos e imponer sanciones a los estudiantes, de conformidad con la normativa que al efecto expida la autoridad Educativa Nacional;
- g) Conocer y aprobar los informes presentados por los responsables de los departamentos, organismos técnicos y comisiones;
- h) Evaluar periódicamente el plan educativo institucional y realizar reajustes que fueren necesarios;
- i) Conocer y aprobar el plan didáctico productivo, en caso de que el establecimiento cuente con Unidad Educativa de Producción. [...]
- j) Servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del establecimiento educativo y después de haber agotado los procedimientos previstos en el reglamento a manual de convivencia;
- k) Asumir la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa, cuando alguno de sus miembros se sienta lesionado.

Siendo el caso, con toda certeza, los vocales del Consejo Ejecutivo no tendrían la facultad para realizar las acciones que se indican y por la tanto no deberían llenar los cuestionarios.

Reiterando lo que anteriormente decíamos, hay cuestiones que no son del dominio del grupo a quien se encuesta; por ejemplo, los miembros del Comité Central de Padres de Familia, realmente no saben si el rector supervisa la conformación del Consejo Estudiantil o si incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.

Hasta aquí el análisis y discusión de los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño profesional directivo en el colegio universitario “Juan Montalvo” de la ciudad de Ambato durante el año 2011-2012.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados del estudio se pudo apreciar que:

- El desempeño profesional docente califica como bueno.
- Los docentes deben ampliar el uso de herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.
- El espacio de las aulas no permite que se puedan crear dinámicas, ni adaptaciones a actividades.
- El tiempo de duración de la clase, sumado al número de estudiantes en el aula, hace que sea difícil asignar actividades alternativas a los estudiantes que avancen más rápidamente y dar atención diferenciada a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.
- En el 100% de las clases visitadas los docentes no presentaron el plan de clase.
- Profesores y personal de biblioteca han de trabajar conjuntamente para actualizar la bibliografía.
- La institución requiere estabilizar a los especialistas del DOBE.
- El desempeño profesional directivo califica como bueno.
- La realidad educativa evidencia que las competencias gerenciales están a cargo del rector y las académicas del Vicerrector.
- La relación de la dirección con la comunidad educativa es positiva, pero carente de un buen mecanismo de comunicación.
- Poner más empeño en promover la participación comunitaria y de colaboración para fortalecer la tarea de enseñar.
- La evaluación demostró que el objetivo de la misma está en función de lograr mejoras y cambios en el proceso de enseñanza y aprendizaje en las aulas y el mejor funcionamiento de las escuelas, a partir de la información arrojada.
- El equipo de dirección, con el Rector a la cabeza, son determinantes a la hora de trazar estrategias de mejoramiento educativo.
- La política de autonomía en gestión institucional y pedagógica tiene que madurar y proyectarse como parte del trabajo directivo.

RECOMENDACIONES

- Considerar las funciones correspondientes a Rector y Vicerrector a la hora de elaborar los instrumentos de evaluación.
- Prestar particular atención a la información que maneja el profesional que atiende el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE).
- Abordar el tema de la evaluación desde el punto de vista ético de los evaluadores y los evaluados para evitar el subjetivismo y que prevalezcan los juicios de valor en la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones concretas en pos del mejoramiento educativo.
- Dado el peso de la evaluación debería existir un área de investigación evaluativa que ponga a prueba los parámetros de evaluación y cuestiones afines a esta.
- La evaluación debería formar parte del proceso de enseñanza y aprendizaje, para lo cual se deben desarrollar programas de evaluación que impliquen a todos los miembros de la comunidad educativa.
- Se debe tomar en cuenta un instrumento de evaluación para medir la interrelación académica entre los diferentes niveles educativos.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Título de la propuesta

Proyecto de mejora de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el colegio universitario "Juan Montalvo".

Justificación

Recientemente el país demostró cómo pueden desestabilizarse las personas (administrativos, docentes y estudiantes) al tener que enfrentarse a una evaluación, conjuntamente dieron pruebas de las buenas intenciones de este proceso y de lo limitado de los resultados frente a los estándares que miden la calidad educativa.

Recibir una educación de calidad es -por una parte- un derecho ciudadano irrenunciable, que compromete el futuro de cualquier nación; y por otro lado, es sinónimo de conocer las necesidades que se han de satisfacer, contar con los recursos para hacerlo, preparar al personal que habrá de enfrentar la tarea y poner en marcha el proyecto educativo institucional pensado y diseñado para cada caso particular.

Si bien este proceso se reconoce, se planifica, se ejecuta, se implementa y se evalúa; esta última etapa se mira con recelo, parece esconder un supuesto interés por desacreditar, censurar, despedir, y no lo que en esencia se desea conseguir: procurar el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.

Desconocer las causas que no permiten el avance y/o mejora, dificultan el no atajar oportunamente los efectos negativos. La solución está en permitir que seamos evaluados, es decir, que exponamos nuestra realidad, tomando como base que lo fundamental de la evaluación no es el resultado en sí mismo, sino para qué se va a utilizar ese resultado.

La propuesta de mejora que planteemos, estará basada en los resultados y en aquellos aspectos que tras la observación y las entrevistas, nos damos cuenta que son vitales para dar continuidad al trabajo que se viene llevando a cabo, y que sin duda van en beneficio de toda la comunidad educativa.

La elaboración del plan de Mejoramiento Educativo le permitirá al colegio planificar y organizar su proceso de mejora del aprendizaje en sentido general y en particular de los estudiantes con bajo rendimiento académico.

Objetivos de la propuesta

Objetivos generales

- Contribuir a la mejora de las prácticas de enseñanza que permitan alcanzar una educación de calidad.
- Contribuir a la mejora de las prácticas de liderazgo gerencial y pedagógico que permita alcanzar una educación de calidad.

Objetivos específicos

- Fomentar en el aula un proceso de enseñanza-aprendizaje que permita que los estudiantes adquieran competencias cognoscitivas, procedimentales y actitudinales.
- Fomentar procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los docentes se desarrollen profesionalmente, y a que el colegio lleve adelante coherentemente su responsabilidad pública.
- Impulsar la innovación educativa sistémica.

Actividades

Las actividades que se proponen para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en el colegio universitario “Juan Montalvo de la ciudad de Ambato, están pensadas en función de los resultados obtenidos en la evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo, realizada entre los meses Febrero – Abril de 2012, y que se enfocan específicamente al trabajo colaborativo entre docentes-estudiantes-directivos-padres de familia.

Se propone un plan de acción relacionado con los dos objetivos generales y que a la vez vincula los objetivos específicos.

Objetivos generales	Objetivos específicos	Actividades	Acciones
1. Contribuir a la mejora de las prácticas de enseñanza que permitan alcanzar una educación de calidad.	Fomentar en el aula un proceso de enseñanza-aprendizaje que permita que los estudiantes adquieran competencias cognoscitivas, procedimentales y actitudinales.	- Desarrollar en los estudiantes la capacidad para comprender, interpretar y decodificar contenidos.	- Matemáticas, Inglés, Informática y hasta Educación para la sexualidad, deben enfocarse en saber qué hacer con lo hallado, cómo convertirlo en saber para saber vivir.
		- Fomentar el uso de la biblioteca escolar , así como la forma de utilizar los recursos que ofrece la biblioteca.	- Debiera incluirse en el calendario semanal, al menos una hora clase en la biblioteca para cada paralelo. - Los estudiantes deben aprender a hacer búsquedas por catálogos e incluso a

			manejar las bibliotecas virtuales.
		- Hacer que se conviertan en individuos autónomos y responsables.	- Incrementar su capacidad de razonamiento con simulaciones de casos. - Guiarlos a que puedan formar sus propios juicios sobre las cosas. - Escuchar sus sugerencias, opiniones y recomendaciones.
2. Contribuir a la mejora de las prácticas de liderazgo gerencial y pedagógico que permita alcanzar una educación de calidad.	Fomentar procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los docentes se desarrollen profesionalmente, y a que el colegio lleve adelante coherentemente su responsabilidad pública.	- Difundir mejor el proyecto educativo institucional entre sus principales destinatarios , ya que en ocasiones no falta trabajo comunitario, sino la divulgación del mismo. - Velar por la permanencia de los profesores a contratos , ya que la inestabilidad de los mismos hace que no se logre poner en marcha el resultado de capacitaciones y jornadas pedagógicas que se deben programar y ejecutar en la Institución.	- Crear la página web de la institución. - Revitalizar el trabajo del equipo de Relaciones Públicas. - Presenciar -al menos 2 veces al trimestre- una clase de este reducido grupo de profesores, para ver que se integren al estilo pedagógico que se sigue y garantizar que la capacitación que reciban

			pueda dar frutos en el aula.
		- Potenciar la orientación vocacional.	- Completar el equipo de especialistas para el Departamento de orientación y Bienestar Estudiantil, lo que sirve de apoyo para que el docente trabaje en función de la motivación y pueda ajustar intereses personales a competencias individuales y a las necesidades de la comunidad.
		- Favorecer el trabajo cooperativo comprometido con la calidad educativa.	- Trabajar en equipo y coordinadamente, destacando la necesidad de un diálogo continuo entre los profesionales que trabajan con un mismo grupo de estudiantes.
		- Propiciar un clima de trabajo que permita el desarrollo individual y profesional de los docentes.	- Hacer un estudio de los resultados de la investigación en cuanto a desarrollo emocional y clima de trabajo.

			<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar propuestas de mejoramiento.
	<p style="text-align: center;">Impulsar la innovación educativa sistémica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir en los documentos curriculares la programación didáctica de las materias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar el conjunto de decisiones sobre QUÉ, CÓMO Y CUÁNDO ENSEÑAR, así como la forma de evaluar los aprendizajes. - La programación debe estar orientada tanto por el contexto, las peculiaridades de los docentes y la diversidad de los estudiantes.
		<ul style="list-style-type: none"> - El docente tiene que trabajar con cada estudiante, debe dar paso a la acción individual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alejarse del pizarrón y acercarse más al pupitre para manejar el avance académico en la zona de desarrollo próximo.
		<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programa de técnicas de estudio y habilidades intelectuales. Se requiere una formación que permita desarrollar el pensamiento crítico y la capacidad de decodificar contenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar el tiempo de estudio, organizar cómo trabajar con las materias, manejo de la motivación, etc.

		<p>- Convertir la creatividad en un recurso educativo, como único antídoto contra la repetición.</p>	<p>- Desarrollar proyectos donde los estudiantes deben buscar otro punto de vista para analizar un tema, hallar nuevas posibilidades, estudiar las ventajas y desventajas; acompañar la capacidad de creación del pensamiento crítico.</p>
--	--	---	--

Localización y cobertura espacial

Pudiera ser que esta propuesta de mejoramiento educativo, poco o nada tenga que ver con la realidad de otra institución, ya que no serán las mismas características contextuales, las necesidades de la comunidad educativa sean diferentes o los recursos humanos, tecnológicos, financieros posean o carezcan de las particularidades inherentes al colegio universitario “Juan Montalvo” de la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua.

Población objetivo

La población que se beneficiará con el proyecto de mejora serán los estudiantes que desde el día de la puesta en marcha hasta un periodo relativo de 3 a 5 años van a intervenir en el mismo, recibiendo los beneficios que se corresponden con sus necesidades de formación para la vida y aportando información relativa al avance del mismo.

Los padres de familia que tendrán que vincularse más al quehacer educativo, ya que la escuela no sustituye el papel de la familia en la educación de los hijos, y quienes han de complementar la función orientadora de los docentes.

Los profesores, que indudablemente tienen que cumplir a cabalidad con su papel protagónico en la sociedad y que se fortalecerán en el marco de mejores relaciones interpersonales, el trabajo en equipos y la retroalimentación en cuanto a recursos didácticos y métodos que propicien el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por último, la máxima dirección del centro educativo, ya que el conocimiento de lo que se quiere lograr, el compromiso de sus actores, y su concientización posibilita que la gestión escolar marche de manera rectora y permita que cada cual pueda cumplir con sus responsabilidades.

Sostenibilidad de la propuesta

La propuesta ha tratado por todos los medios de no llegar a aquellos aspectos que indiscutiblemente mejorarían la calidad de la educación, como es disponer de aulas más amplias, cambios de mobiliarios y que pudieran hacer que se viera la proposición como difícil debido a que se precisa contar con recursos económicos y materiales, que quizás no estén previstos en este momento por la Universidad Técnica de Ambato, que es a la entidad que se subordina el colegio universitario “Juan Montalvo”.

De esta manera como siempre hay que empezar por alguna parte, decidimos enfocarnos en lo concerniente al recurso humano, y que implica modificación de actitudes, adecuación de los saberes a las realidades de los educandos, buena comunicación entre los diferentes entes de la comunidad educativa, planificación de jornadas pedagógicas para los docentes y posibilitar la proactividad como el modo de marcar las acciones con creatividad y que supone crear cambios.

Por lo que centraremos los esfuerzos en aquellas cuestiones sobre las que se tiene amplia conciencia de la necesidad de cambio y donde existe dominio, conocimiento y voluntad para hacer algo posible, casi inmediato y que versa hacia la mejora de la calidad educativa por enfocarse, en primera instancia, en la configuración interior de los sujetos.

Presupuesto

Una vez más, el hecho de que el colegio universitario “Juan Montalvo” se subordine administra y financieramente a la Universidad Técnica de Ambato, y el haber surgido con el propósito de servir de laboratorio de práctica docente a la Facultad de Ciencias de la Educación, permite y facilita la inversión en capacitación, que es lo que en esencia estamos proponiendo. Sin desmerecer que la institución rectora ha sido acreditada con la categoría “A” y que ahora tendrá que aunar esfuerzos para ubicar a su colegio en igual rango de desempeño educativo.

Cronograma de la propuesta

Aunque la programación sería recomendable hacerla para un periodo de 3 a 5 años, por la naturaleza de esta propuesta, consideramos pertinente trazar un rango de 2 periodos lectivos.

Actividades	Sept.-Dic.	Dic.-Marzo	Marzo-Junio	Sept.-Dic.	Dic.- Marzo	Marzo- Junio
Desarrollar en los estudiantes la capacidad para comprender, interpretar y decodificar contenidos.						
Fomentar el uso de la biblioteca escolar, así como la forma de utilizar los recursos que ofrece la biblioteca.						
Hacer que se conviertan en individuos autónomos y responsables.						
Difundir mejor el proyecto educativo institucional entre sus principales destinatarios.						
Permanencia de los profesores a contratos.	CONTRATACIÓN	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE			

Potenciar la orientación vocacional.						
Favorecer el trabajo cooperativo comprometido con la calidad educativa.						
Propiciar un clima de trabajo que permita el desarrollo individual y profesional de los docentes.						
Incluir en los documentos curriculares la programación didáctica de las materias.	ELABORACIÓN	REAJUSTES		ELABORACIÓN	REAJUSTES	
El docente tiene que trabajar con cada estudiante, para dar paso a la acción individual.						
Desarrollar programa de técnicas de estudio y habilidades intelectuales.	IMPLEMENTACIÓN	PUESTA EN MARCHA	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO		
Convertir la creatividad en un recurso educativo.						

BIBLIOGRAFÍA

- Aranda Redruello Rosalía E (coordinador); Álvarez Sánchez, Mercedes; Espinosa Bayal, María Ángeles; García Manjón, María Elena; Martín-Blas Sánchez, Ángel; Martínez Díez, Noemí; Martínez Rubio, José Luis ; Mateos Hernández, Luis Alberto; Melo Santos, Rosa María; Olayo Martínez, José María; Fernández Prieto, Manuel Santiago; Vázquez Menlle, Juan. (2002). *Educación especial: áreas curriculares para alumnos con necesidades educativas especiales*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Braslavsky, Cecilia. *Una educación de calidad para todos los jóvenes. Reflexiones y contribuciones en el marco de la 47ª. Conferencia Internacional de Educación de la UNESCO*. Ginebra, 8-11 de septiembre 2004. [En línea]. Disponible en: <http://www.ibe.unesco.org>. [Consulta 8-01-2012].
- Blázquez Entonado, Florentino y Navarro Montaña, María José. *Propuesta de indicadores de calidad para evaluar la función directiva en centros educativos*. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 3, 1 (1999). [En línea]. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev31COL2.pdf>. [Consulta 9-01-2012].
- Clima laboral. (2011). *La importancia de los compañeros para generar un grato clima laboral*. [En línea]. Disponible en: <http://www.climalaboral.com.es/2011/08/la-importancia-de-los-companeros-para-generar-un-grato-clima-laboral/>. [Consulta 8-01-2012].
- Estándares de calidad educativa del Ecuador*. Ministerio de Educación. [En línea]. Disponible en: <http://www.educarecuador.ec/estandares-eip.html> [Consulta 16-04-2012].
- Gestión Educativa (2012). *Supervisión educativa*. [En línea]. Disponible en: <http://gestiondelaeducacion-pedagogia.blogspot.com/>. [Consulta 16-07-2012].
- Goleman, Daniel. (2000). *La inteligencia emocional*. Editorial Zeta. España.
- González González, Jorge; Galindo Miranda, Nora E.; Galindo Miranda, José Luis y Gold Morgan, Michelle. (2004). *Los paradigmas de la calidad educativa. De la evaluación a la acreditación*. Página 19. [En línea]. Disponible en: <http://www.udual.org/CIDU/ColUDUAL/15/15.pdf>. [Consulta 8-01-2012].
- Grahovac, Walter (coordinador) 2012. *El entorno educativo: la escuela y su comunidad. Programa integral para la igualdad educativa*. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Argentina. Versión digital en PDF. [En línea]. Disponible en: <http://www.piie.mendoza.edu.ar/documentos/comunidad.pdf>. [Consulta 8-01-2012].
- Guzmán Lucero, María del Socorro; Navarro Rodríguez, Miguel y Guerrero, Felipa de Jesús. *La promoción al puesto directivo: análisis del discurso de legitimación de directores de escuelas de educación básica en el estado de Durango*. Universidad pedagógica de Durango. No. 8 de enero de 2008. [En línea]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2543155>. [Consulta 8-01-2012].
- Izaguirre Peralta, Laura Elena. *Calidad educativa e ISO 9001-2000 en México*. Revista Iberoamericana de Educación. Versión PDF. [En línea]. Disponible en: <http://www.campus-oei.org/revista/>. [Consulta 8-01-2012].
- Informe de Progreso Educativo Ecuador 2006. Calidad con Equidad: "El desafío de la educación ecuatoriana"*. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y El Caribe (PREAL). [En línea]. Disponible en: http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf. [Consulta 8-01-2012].

- Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo.* (1990). España. Versión digital. [En línea]. Disponible en: <http://www.filosofia.org/mfa/fae990a.htm>. Consulta 24-07-2012].
- Martín Ortega, Elena. Pérez García, Eva M^a y Álvarez Sánchez, Noelia. (2007). *La opinión del profesorado sobre la calidad de la educación.* Estudio patrocinado por: FUHEM (Fundación Hogar del Empleado). Trabajo de campo realizado por: IDEA (Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo). [En línea]. Disponible en: <http://www.fuhem.es/media/educacion/File/Encuesta%202007/Resumen%20Encuesta%20Profesorado%202007%20FUHEM.pdf>. [Consulta 8-01-2012].
- Metas Educativas 2021.* Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2010. Bravo Murillo, 38. 28015 Madrid, España. Imprime: Cudipal Gestión Gráfica, S.L. ISBN: 978-84-7666-218-2. Depósito legal: M. 14.604-2010. Versión digital. [En línea]. Disponible en: www.oie.es. [Consulta 8-01-2012].
- Modelo Educativo Ecuatoriano.* [En línea]. Disponible en: <http://www.educar.ec/noticias/modelo.html>. [Consulta 8-01-2012].
- Naval Durán, Concepción. (2009). *Educación de la Sociabilidad.* Editorial Eunsa.
- Negro Moncayo, A (2006): *La orientación en los centros educativos.* Barcelona. Graó.
- Puig Rovira, J. M. (2006): *La tarea de educar. Relatos sobre el día a día de una escuela.* Barcelona: Octaedro.
- Raczynski, Dagmar et al (2005). *Escuelas efectivas en sectores de pobreza: ¿Quién dijo que no se puede?* [En línea]. Disponible en: http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5Cescuelas_efectivas_sectores_pobreza.pdf. [Consulta 9-01-2012].
- Seibold, Jorge R (2000). *La calidad integral en educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa.* Tomado de: Revista Iberoamericana de Educación. Mayo-Agosto, número 023. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Madrid, España. Páginas 215-231. Versión digital. Disponible en: <http://www.rieoei.org/rie23a07.htm> [Consulta 8-01-2012].
- Sierra Villamil, Gloria María. (2003). *Una aproximación pedagógica para formar competencias.* Revista-Escuela de Administración de Negocios. Mayo-Agosto, número 048. Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria. Bogotá, Colombia. [En línea]. Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/189/179>. [Consulta 8-01-2012].
- Sistema educativo de Ecuador.* Datos Mundiales de Educación 2010/11. 7^a Ed. (Unesco/OIE). [En línea]. Disponible en: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Ecuador.pdf [Consulta 8-01-2012].
- Uribe Briceño, Mario. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile.* REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio de Dirección. Vol. 5. N 5e.
- Urzúa D. (2004). *Manual del sistema de seguimiento y evaluación de la política pública de juventud (sse).* Comisión Nacional de Juventud de Nicaragua, Managua, 68 pp.

Van De Velde, Herman. (2009). *Colección: Cuadernos del Desarrollo Comunitario No 4: Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*. 1a ed. -- Estelí: CICAP, 2009. [En línea]. Disponible en: [http://redcea.net/docs/Sistemas de Evaluacion III edicion.pdf](http://redcea.net/docs/Sistemas_de_Evaluacion_III_edicion.pdf). [Consulta 8-01-2012].

ANEXOS

Anexo 1: Autorización del Rector de la Universidad Técnica de Ambato.

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE DISEÑO, ARQUITECTURA Y ARTES

Ambato 03 de febrero de 2012
Of. No.F-DAA-D-082-2012

Ingeniero
Luis Amoroso Mora
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
Presente

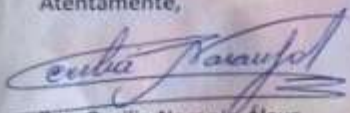

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE DISEÑO, ARQUITECTURA Y ARTES
06 FEB. 2012 10:11:38
Firma de responsabilidad

De mi consideración:

En vista de la solicitud presentada por la señora Lic. Melvis González Acosta, Maestrante en Pedagogía de la Universidad Técnica Particular de Loja y Docente de la Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes, me permito solicitar comedidamente su autorización con la finalidad de que la mencionada profesional realice una investigación en el Colegio Universitario "Juan Montalvo", como parte de un proyecto nacional, cuyo tema es "EVALUACION DE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE Y DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION BASICA Y BACHILLERATO DEL ECUADOR, DURANTE EL AÑO 2011-2012".

Seguro de tener una respuesta favorable le anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Dr. Cecilia Naranjo Alava
DECANA

cc: Carpeta Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes

FACULTAD DE DISEÑO, ARQUITECTURA Y ARTES

He entrado

16/02/12

24-02-2012

10:50

24-02-2012

ARCHIVO ASUNTO

24-02-2012 - DOBE

COLEGIO UNIVERSITARIO JUAN MONTALVO

Peto

RECIBIDO

TRANITE *Pectoral*

HORA *12:40*

Autorizado:

Brechas fac

Facilidades necesarias

- Sr. Vicevicer

- Sra. Insp. General

Anexo 2: Autorización del Rector del Colegio Universitario "Juan Montalvo".

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
COLEGIO UNIVERSITARIO "JUAN MONTALVO"

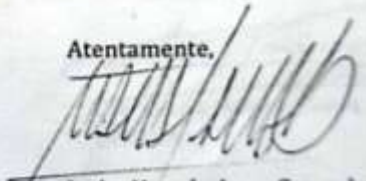
Ambato Marzo 6, 2012
CUJM-R-SG-02-2012. Circ.


Señores
Docentes
COLEGIO UNIVERSITARIO "JUAN MONTALVO"
Presente.-

De mi consideración:

Con un atento saludo me permito comunicarle que existe autorización del Señor de la Rector de la Universidad, para que la Licenciada Melvis Gonzales Acosta, Docente de la Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes, realice su trabajo de Investigación en el Colegio Universitario "Juan Montalvo", por tal motivo solicito se brinden las facilidades necesarias para que la Lda. Gonzales, pueda cumplir a cabalidad su proyecto.

Por la favorable atención que se de al presente, anticipo mi agradecimiento

Atentamente,

Lcdo. Hernán Lana Saavedra
RECTOR



Adjunto: Autorización Rector UTA

cc: Archivo rectorado
Archivo numérico
HLS/mpb.

Calle Río Guarafambra s/n. y Av. Los Andes
Ciudadela Universitaria • Huancabamba
Teléfono (091) 8442222 • Telef. (091) 8442222
e-mail: cjm@uta.edu.ec • Ambato - Ecuador

Anexo 3: Aplicación de las encuestas a padres de familia y estudiantes”.

