



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

**ÁREA DE EDUCACIÓN, EL ARTE
Y LA COMUNICACIÓN**

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TÍTULO

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN EL OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA No. 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

AUTOR

Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

DIRECTOR

Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz, Mg. Sc.

LOJA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz, Mg. Sc.

**DOCENTE DEL ÁREA DE LA EDUCACIÓN EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
Y DIRECTOR DE TESIS.**

CERTIFICA:

Haber dirigido, asesorado, revisado, orientado con pertinencia y rigurosidad científica en todas sus partes, en concordancia con el mandato del Art. 139 del Reglamento de Régimen de la Universidad Nacional de Loja, el desarrollo de la tesis de Magister en Administración Educativa, titulada **LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN EL OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA No. 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**, de autoría del Lic. Edgar Ramiro Narvárez Silva. En concordancia, el informe reúne los requisitos, formales y reglamentarios, autorizo su presentación y sustentación ante el tribunal de grado que se designe para el efecto.

Loja, 03 agosto de 2015


Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz, Mg. Sc.

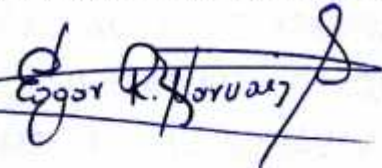
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

Firma: 

Cédula: 110205317-8

Fecha: 03 Agosto 2015

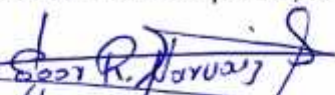
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva, declaro ser autor de la tesis titulada: **LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN EL OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA No. 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**, como requisito para optar al grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios puedan consultar el comentario de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tengan convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 3 días del mes de agosto del dos mil quince, firma el autor.

Firma: 

Autor: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

Cédula: 110205317-8

Dirección: Ciudadela Isaac Ordóñez

Correo Electrónico: licedgarnarvaez@gmail.com

Teléfono: 2-585-165

Celular: 099-675-2464

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Dr. Oswaldo Enrique Minga Diaz, Mg.Sc.

Presidente: Lic. María Eugenia Rodríguez Guerrero, Mg.Sc.

Primer Vocal: Dra. Imelda Guadalupe Esparza Guarnizo, Mg. Sc

Segundo Vocal: Lic. Zoila Gladys Merino Armijos. Mg. Sc., Mg. Sc.

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta etapa de formación profesional, dejo constancia de un sincero y efusivo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, al Área de la Educación, el Arte y la Comunicación, al Nivel de Postgrado al Programa de Maestría en Administración Educativa, al Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz, Mg.Sc., Director de Tesis, quien ha contribuido con sus acertadas orientaciones para que la presente investigación llegue a su culminación, de igual forma, mi reconocimiento al Director, docentes y estudiantes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1, de la parroquia San Sebastián, ciudad de Loja, motivo de estudio, por su colaboración en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

El autor

DEDICATORIA

A mis familiares y demás personas que con su afecto y estímulo contribuyeron de una u otra manera hacia el logro de este nuevo reto que la vida me ha puesto.

Edgar Ramiro

MATRÍZ DE ÁMBITO GEOGRÁFICO

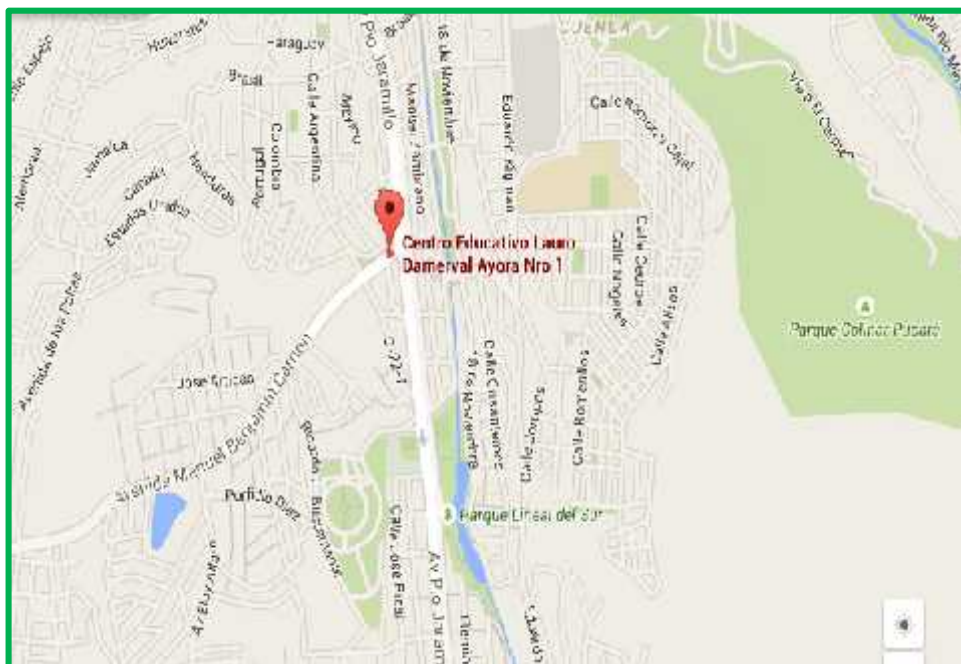
ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN											
BIBLIOTECA: Área de la Educación, el Arte y la Comunicación											
TIPO DE DOCUMENTO	AUTORA/NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA AÑO	ÁMBITO GEOGRÁFICO						OTRAS DESAGREGACIONES	OTRAS OBSERVACIONES
				NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIO COMUNIDAD		
TESIS	LIC. EDGAR RAMIRO NARVÁEZ SILVA TITULO: LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN EL OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA No. 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS	UNL	2015	ECUADOR	ZONA 7	LOJA	LOJA	SAN SEBASTIAN	DANIEL ALVAREZ	CD	Magister en Administración Educativa

MAPA GEOGRÁFICO Y CROQUIS

CANTÓN LOJA



TERRITORIO INVESTIGADO CROQUIS DE LA UBICACIÓN CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA No. 1



ESQUEMA DE TESIS

- i. Portada
 - ii. Certificación
 - iii. Autoría
 - iv. Carta de autorización
 - v. Agradecimiento
 - vi. Dedicatoria
 - vii. Matriz de ámbito geográfico
 - viii. Mapa geográfico y croquis
 - ix. Esquema de tesis
-
- a. Título
 - b. Resumen (castellano e inglés)
 - c. Introducción
 - d. Revisión de literatura
 - e. Materiales y métodos
 - f. Resultados
 - g. Discusión
 - h. Conclusiones
 - i. Recomendaciones
 - ✓ Lineamientos Alternativos
 - j. Bibliografía
 - k. Anexos
 - ✓ Proyecto

a. TÍTULO

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN EL OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA No. 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

b. RESUMEN

La presente investigación denominada: LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN EL OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN LAURO DAMERVAL AYORA N°1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS; comprende como objetivo general: Determinar la repercusión la Gestión del Directivo en el aprendizaje y la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014, para el desarrollo de la presente investigación se utilizó los métodos científico, inductivo-deductivo, analítico-sintético descriptivo, estadístico, las técnicas que se emplearon son entrevista aplicada al Director y encuesta aplicada a 38 docentes y 154 estudiantes. Los resultados determinan que las actuales corrientes sobre el estilo de liderazgo de un director y sobre sus competencias y funciones, abogan por un estilo de gerencialismo basado en los aprendizajes. Se concluye que la gestión directiva no está incidiendo satisfactoriamente en el aprendizaje y la evaluación. Se recomienda, más allá del debate sobre la profesionalización de un cargo complejo como el de director, optar por la gestión con liderazgo pedagógico como una alternativa para mejorar la calidad académica en el centro educativo.

SUMMARY

This research called: THE MANAGEMENT BOARD AND ITS IMPACT ON LEARNING AND ASSESSMENT IN THE EIGHTH, NINTH AND TENTH YEAR OF BASIC EDUCATION GENERAL EDUCATION CENTER LAURO Damerval AYORA No. 1 PARISH SAN SEBASTIAN, CANTON AND PROVINCE Loja district in 2013-2014. ALTERNATIVE GUIDELINES; includes general objective: To determine the impact the Management Board in learning and assessment in the eighth, ninth and tenth years of basic general education, Education Center "Lauro Damerval Ayora No. 1" of the San Sebastian parish, canton and province of Loja, in the period 2013-2014 for the development of this investigation scientific, inductive-deductive, analytic-synthetic descriptive statistical methods, the techniques used are applied to the Director and interview survey of 38 teachers and 154 students. The results determine the current trends on the leadership style of a manager and on its powers and functions, advocate a style based on management science learning. We conclude that executive management is successfully focusing on learning and evaluation. It is recommended, beyond the debate on the professionalization of a charge complex as director, opt for pedagogical leadership management as an alternative to enhance academic quality in the school.

c. INTRODUCCIÓN

La necesidad de apoyar a mejorar el aprendizaje y la evaluación en los estudiantes de educación básica a través de la gestión del directivo, de allí que la presente tesis titulada: LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN EL OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN LAURO DAMERVAL AYORA N°1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS, es el trabajo de la investigación que ha permitido conocer la situación actual de la Gestión del Directivo que incide en el aprendizaje y la evaluación en los estudiantes del nivel básico superior.

Se planteó para el desarrollo de la presente investigación los siguientes objetivos específicos: Analizar cómo repercute la gestión del directivo en el aprendizaje en el octavo, noveno y décimo años de educación general básica, del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora No. 1, de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014. Detallar cómo repercute la gestión del directivo en la evaluación en el octavo, noveno y décimo años de educación general básica, del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora No.1, de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014. Plantear lineamientos alternativos tendientes a mejorar la Gestión del Directivo, para optimizar los aprendizajes y la evaluación del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora No.1, de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja.

La fundamentación teórica está basada: por la primera variable la gestión del directivo, que está estructurada con las siguientes subvariables: Gestión y función del director en el siglo XXI; liderazgo directivo; y, las funciones de un director. La segunda variable el aprendizaje, que está estructurada con las siguientes subvariables: La gestión del director y el aprendizaje; y, el director como gestor de los aprendizajes escolares. La tercera variable la evaluación, que está estructurada con las siguientes subvariables: La gestión del directivo y la evaluación; sistema de evaluación de los estudiantes, criterios de evaluación y promoción; y, aspectos generales para la aplicación de los criterios de evaluación y promoción.

Los métodos utilizados en el presente trabajo investigativo son: científico se aplicó a partir de la observación experimentación, análisis y síntesis de la investigación; hipotético-deductivo, se lo utilizó en el planteamiento de las hipótesis; inductivo-deductivo utilizado en la revisión bibliográfica, referentes a las variables gestión del directivo en el aprendizaje y la evaluación, mediante la elaboración de fichas bibliográficas, de resumen, mixtas y textuales; otro método es el analítico - sintético, se aplicó al realizar el análisis respectivo en base a las variables y en la elaboración de las conclusiones de la problemática investigada; también se empleó el método descriptivo, al observar y describir el objeto de estudio en el momento mismo de los hechos; finalmente, el método estadístico, que permitió obtener información, tabular los datos, presentarlos mediante cuadros y gráficos estadísticos, analizarlos e interpretarlos.

En cuanto a las técnicas de investigación, se utilizó una entrevista aplicado al 1 directivo; y, la encuesta aplicada a 38 docentes y 154 estudiantes del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1.

De la experiencia e información empírica obtenida, se conoce que en el Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N°1”, existen falencias en lo que se refiere a la Gestión del Directivo frente a los aprendizajes y la evaluación, así se afirma que:

La mayoría de docentes consultados esto es, el 92% manifiestan que solo a veces se practica el trabajo en equipo; es decir, analizar y resolver los problemas entre todos los miembros de la comunidad educativa como autoridades, docentes y estudiantes; además expresan que la mayoría de las decisiones son tomadas solamente por el directivo.

Respecto a los aprendizajes, el 98% señalan que no se encuentran definidos en el PEI desde el punto de vista de los estándares de aprendizaje propuestos por el Ministerio de Educación para Educación Básica, ni tampoco existen políticas de aprendizajes para toda la comunidad educativa siendo esto responsabilidad del Directivo.

En cuanto a la evaluación, el 98% de los docentes consultados afirman que solamente se trabaja con la propuesta del Ministerio de Educación y no consta en el PEI alguna innovación ni se practica la autoevaluación institucional a pesar de haberse aplicado un proyecto piloto por parte de la Zonal N° 7.

Se concluye que la gestión directiva no está incidiendo satisfactoriamente en el aprendizaje y la evaluación. Se recomienda, más allá del debate sobre la profesionalización de un cargo complejo como el de director, optar por la gestión con liderazgo pedagógico como una alternativa para mejorar la calidad académica en el centro educativo.

La estructura del informe final consta: título; resumen en castellano y traducido al inglés; introducción; materiales y métodos; revisión de literatura; resultados, en cuadros y barras estadísticas con el respectivo análisis e interpretación; discusión; conclusiones a las que se llegó en relación con los resultados obtenidos y los objetivos planteados, hace mención a las conclusiones determinadas en base a los objetivos e hipótesis de la investigación, confirmando la incidencia de la gestión del directivo en los aprendizajes y la evaluación en los estudiantes de octavo, noveno y décimo años de educación básica; recomendaciones, donde se desarrollan el lineamiento alternativo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO

GESTIÓN Y FUNCIÓN DEL DIRECTOR EN EL SIGLO XXI

Las sociedades modernas, desarrolladas y equitativas tienen como dimensión prioritaria la educación, ya que es donde se integran y relacionan las personas en función de sus necesidades, los requerimientos de los estados y la exigente sociedad del conocimiento y globalizada; en este sentido, la educación debe lograr formar a un “hombre crítico y apto para convivir en una sociedad, que participe activamente en los procesos de transformación social” (Mogollón, 2006, p. 29).

Estas transformaciones se enmarcan en el desarrollo de capital humano para aumentar la competitividad productiva, la gestión del conocimiento y las ciencias, en función del desarrollo del capital intelectual de los países y la formación de ciudadanos para una participación activa dentro del contexto político-social. Recientes investigaciones señalan que una educación de alta calidad es fundamental para que la población participe plenamente en las instituciones económicas y políticas, y esa participación es esencial para la democracia y el desarrollo económico (Carnoy, 2008).

El rol central que ocupa la educación en el desarrollo de las naciones, relevado por el nuevo contexto cultural que vivimos (sociedad de la información, del conocimiento o de la innovación), nos indica que se trata de un sistema complejo, cuyos logros tienen su expresión más directa y palpable en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, toda vez que se incrementan los mecanismos (pruebas estandarizadas y manejo de indicadores de resultados) para llevar al detalle los avances o retrocesos que se producen y ponderar así su efectividad (Garay y Uribe, 2006, p. 39).

Ante este desafío de llevar a las naciones al desarrollo social y económico, se indica que las intervenciones que se han realizar deben ser de orden sistémico, y una de las formas que conviene utilizar es la teoría ecológica desarrollada por Bronfenbrenner (del microsistema al macrosistema), para tratar de avanzar en todas las dimensiones del problema, pero coordinadamente, y no demandar o presionar solo a uno de sus componentes, a la hora de ponderar los resultados, cuando no se ha trabajado de manera conjunta (Garay y Uribe, 2006, p. 39).

En especial en aquellos sectores particulares donde los centros educativos están insertos en zonas que no les proporcionan todas las condiciones necesarias para su completo desarrollo social, esto se expresa en las dificultades de acceso por nivel socio-económico, las cuales se trasladan al plano de la calidad de la educación. Los alumnos de entornos familiares precarios asisten a una educación de menor calidad y aprenden menos; son, como señalaba Pierre Bourdieu (1990), los excluidos del interior (Bellei, Muñoz, Pérez y Raczynski, 2004).

De esta manera, para cumplir el desafío y la misión que tiene la educación, los centros educativos, como primer eslabón del sistema, adquieren su sentido y definen su misión: difundir los saberes, normas, valores e ideas con los que se pretende modelar la sociedad, utilizando como acción estratégica de intervención la adición sistemática y organizada de un conjunto de “conocimientos básicos (área cognitiva), destrezas y habilidades (área sensomotriz), aptitudes y valores (área axiológica) a lo que denominamos currículum, y por medio de la cual se aspira a modelar la conducta y la conciencia de los individuos que la componen”, en la búsqueda de ese bien común (Arroyo, 2009, p. 3).

Dentro del conjunto de factores y agentes que intervienen en las escuelas, y su función dentro de las mismas, encontramos los liderazgos pedagógicos, que conllevan un trabajo de gestión y uno de enseñanza (Carriego, 2006), orientados a la gestión curricular o administración del currículo.

Estos liderazgos, centrados en lo pedagógico y curricular, entre otras funciones, les permitirían a las escuelas insertas en contextos de vulnerabilidad armonizar los códigos culturales implícitos en el currículo con los de sus estudiantes, generar procesos de organización y monitoreo de la enseñanza (Sáez, 2009).

LIDERAZGO DIRECTIVO

Estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general (OCDE, 2008).

Las investigaciones y teorías del liderazgo que vienen desde el ámbito empresarial y han sido llevadas al contexto escolar se enfocan en los rasgos o las conductas y/o acciones de los líderes, así como en las conductas en relación con las situaciones en donde se ejerce el liderazgo, los seguidores y los subordinados (Agüera, 2006, en López- Gorosave, Slater, y García-Garduño, 2010).

Algunas teorías han tipificado los estilos de liderazgo; por ejemplo, la teoría conductual refiere los estilos autocrático, democrático y permisivo; la situacional habla del liderazgo empobrecido, de tarea, punto medio, club de campo y de equipo. Posteriormente, la teoría transformacional caracteriza el liderazgo transformacional y transaccional (López-Gorosave, Slater, y García-Garduño, 2010, p. 36).

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008). Asimismo, la “investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas” (Day, 2007, en López-Gorosave, Slater y García-Garduño, 2010, p. 33).

Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (Álvarez, 2001, en Cuevas y Díaz, 2005). Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar.

En función de asegurar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes, y satisfacer los requerimientos y estándares del currículo oficial y de la sociedad en su conjunto, en el interior de los liderazgos educativos y su trabajo dentro del equipo de gestión, llevado a cabo en los establecimientos educacionales, deriva la función orientada a lo curricular y técnico, cuyo agente responsable es el director, que desempeña las funciones de orientador educacional y vocacional, supervisión pedagógica, planificación curricular, evaluación del aprendizaje, investigación pedagógica, coordinación de procesos de perfeccionamiento

docente. Esta función está dada de acuerdo con la autonomía profesional que tienen los docentes, sujeta a las disposiciones legales que orientan los sistemas educativos, el proyecto educativo institucional (PEI) y los programas de mejoramiento. Esta autonomía se ejercerá en el planeamiento y la evaluación de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Esta función curricular está en el marco general de la gestión directiva, que tiene por tarea fundamental la de “identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo se una en lo general y en lo particular para viajar en una misma dirección y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización educativa” (Arroyo, 2009, p. 5).

Las cuestiones pedagógico/educativas son las más significativas en la escuela, y el director o directora no puede desentenderse de esto; si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen (Murillo, 2006).

LAS FUNCIONES DE UN DIRECTOR

Dentro de una gestión directiva, muchas son las funciones que le corresponde desarrollar a un Director. Entre las más importantes, podemos señalar:

Gestionar el currículum y los elementos curriculares

Entendiendo por currículum los objetivos, metas, insumos, recursos humanos, tiempos. Una de las principales funciones de un director es pensar cuál es el camino que debe seguir el colegio y cuáles son los objetivos educacionales que se está proponiendo la propia escuela en función de los objetivos nacionales emanados del nivel central, pues es necesario recordar que el colegio está integrado a la sociedad y a esta realidad a la que debe dar respuesta.

El director debe velar por el cumplimiento de estos objetivos, los debe llevar a cabo y gestionar todos los recursos que estén en sus manos para el cumplimiento de ellos.

Un elemento importante dentro del currículo corresponde al diseño de los horarios de clases. El diseñar un horario es fundamental, dado que refleja hacia donde está enfocando el desarrollo del currículum de la escuela.

Liderar las relaciones humanas

Las relaciones humanas y el clima laboral son herramientas fundamentales para el adecuado funcionamiento de la escuela. El director debe liderar el equipo, mantener las relaciones interpersonales adecuadas y la moral en alto. Debe estar atento a detectar posibles nudos y conflictos y resolverlos adecuadamente.

Por otra parte, el director, es el que de alguna manera debe relacionarse con la red social que hay en torno al centro educativo como la cruz roja, bomberos, policías, la iglesia.

El rol directivo es un rol especialmente complejo. Como señalan Marchesi y Martín, “el trabajo de los directores no es nada sencillo. El problema principal al que se enfrentan no es solo que sus funciones han ido cambiando a lo largo de los últimos años sino que, además, se han ido acumulando unas sobre otras.

El director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes sobre la escuela, pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de los centros.

Posiblemente lo que mejor define en la actualidad la figura del director es que se encuentra en el centro de las tensiones y conflictos que se producen en la escuela y sobre la escuela.

Las tensiones más importantes que afectan al director pueden resumirse en las cuatro siguientes: entre el individuo y la organización, entre las demandas de estabilidad y de cambio, entre las funciones de gestión y de instrucción, y entre la autonomía y la rendición de cuentas”.

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y EL APRENDIZAJE

La Gestión Escolar tiene que ver con el gobierno y la toma de decisiones a nivel de la institución educativa. Este gobierno debe ser participativo, pues por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel institucional es una tarea colectiva que involucra a muchos actores. La Gestión Escolar supone, en consecuencia, una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar de tal manera que la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

El liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos (Anderson, 2010). En el liderazgo de las escuelas eficaces y que mejoran... los líderes se centran más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, que en otros (de tipo administrativo) (Muijs, 2003); el foco está centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes.

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.

En este sentido, asegurar la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje; sin embargo, algunas realidades distan bastante de estas acciones, ya que la multiplicidad de funciones, tareas emergentes y la indefinición del cargo hace que no se realicen las funciones principales de los líderes pedagógicos.

En este contexto, los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de la instrucción, mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal, con el fin de apoyarlos mejor, y también para realizar una supervisión formal. El monitoreo, acompañamiento y supervisión por parte de los líderes y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo, en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, y también por los resultados de aprendizaje que se están logrando (Anderson, 2010).

La tarea del líder que supervise y acompañe debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño (Balzán, 2008).

Esta relación que se da en la supervisión y acompañamiento se manifiesta en requerimientos y características de los líderes pedagógicos, que están dadas por cada institución escolar; en este sentido, las funciones que deba cumplir el líder pedagógico deben aportar a que los profesores mejoren sus prácticas y evitar que se hundan en la rutina del quehacer diario, la deserción de los niños, baja participación de los alumnos, repetición en la planificación, desmotivación, etc.

Acompañamiento pedagógico

Debe ser entendido como aquella acción que evoluciona de la supervisión educativa, definida bajo diferentes conceptos; desde un punto de vista, “como la gente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros” (Cavalli, 2006, p. 1).

En el sentido de la psicología, el acompañamiento está conformado de acciones educativas que le sirven de “andamiaje” (en el sentido vygotskyano del termino), que le permiten a un estudiante apropiar las competencias cognitivas,

personales y de conocimiento, para hacer realidad sus sueños de construirse como persona en la doble dimensión, personal y comunitaria, que le permiten ser él, en interacción con comunidades y grupos de referencia (Ocampo, 2009).

Una definición más reciente entiende el acompañamiento docente “como propósito y la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo” (Batlle, 2010, p. 104).

Las diferentes definiciones del acompañamiento se relacionan con la pedagogía, en el sentido de entender esta última como el arte de enseñar o educar. También puede ser relacionando con la interacción que se suscita cuando alguien apoya a otro u otros a través de la enseñanza, aplicando técnicas y estrategias para llevar a cabo un desempeño educativo óptimo.

Es así como se establece una diferencia en lo que es acompañamiento pedagógico y el enfoque del mismo, en este sentido (Cavalli, 2006):

- Acompañamiento pedagógico: estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el

diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.

- Enfoque del acompañamiento: aprendizaje cooperativo entre pares. El facilitador que acompaña es un maestro que ha tenido una trayectoria exitosa en el trabajo de aula y en gestionar la escuela con la participación y apoyo de los padres y autoridades comunales. Entonces, el facilitador comparte con el docente su propia experiencia, a la vez que se enriquecen ambos.

La relación facilitador/docentes y facilitador/comunidad está basada en la confianza mutua, la tolerancia, la empatía del facilitador al proceso de aprendizaje, sobre todo del adulto; responde a una lógica de aprendizaje. Se aprende poniendo en práctica, no una sino muchas veces, y en los contextos cotidianos, que nos ofrecen los retos más diversos y complejos y aprender de la práctica. El facilitador no corrige sino que invita a la reflexión del docente sobre su actuar y los resultados: ¡Qué bien que resultó aquello! ¿Por qué crees que sucedió así?

El acompañamiento docente “no debe limitarse a impartir información sino que debe desarrollar en el aprendiz una serie de destrezas pertinentes al proceso de construcción del conocimiento” (Batlle, 2010, p. 106). Aquellos facilitadores del acompañamiento, que le dan significación epistemológica y direccionalidad al

aprendizaje, y conociendo la perspectiva de los que van a acompañar, sus conocimientos previos e intereses, que le dan significación psicológica al proceso y permiten construir significados; logramos una síntesis negociada, consensuada, horizontal y participativa, que se traduce en la construcción de significados más complejos y adecuados (Batlle, 2010).

Dentro del acompañamiento y en virtud de enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, la observación de las prácticas que ocurren en la sala de clases y que implican una interacción directa entre profesor y acompañante, la acción de observación tiene carácter prioritario, que se realiza en el acompañamiento.

Procedimientos en el acompañamiento

Las acciones de interpretar, analizar, explicar, aplicar y resolver son distintos procesos que se llevan a cabo en los espacios curriculares; su construcción gradual indica que el aprendizaje no es lineal sino un camino permanente de avances y retrocesos, en donde estas operaciones se enseñan, se consolidan y se transfieren, imbricadas con los conceptos seleccionados como fundamentales de la disciplina (Di Franco, Siderac y Di Franco, 2004).

En el mismo contexto de las acciones, el reflexionar sobre la enseñanza resulta especialmente relevante, puesto que si bien las corrientes teóricas sobre el mejoramiento y la eficacia educativos plantean un modelo comprensivo mucho más amplio del impacto que pueden tener las escuelas en el aprendizaje del alumnado, el factor enseñanza siempre figura como una de las variables clave para el mejoramiento y la eficacia (Cuadra, 2009).

El proceso de enseñanza-aprendizaje, así como la formación del profesor, se integran como factores clave para la reforma educacional, esperando que a través de su “mejoramiento se haga posible la formación de personas con mayor capacidad de adaptación frente a los rápidos cambios que afectan la sociedad de hoy” (Cuadra, 2009, p. 940).

Si bien se presume que existe una serie de variables asociadas a los resultados de aprendizaje, hoy más que nunca se encuentran mayores evidencias sobre el impacto que puede tener la formación del profesor en el aprendizaje del alumnado.

La forma de entender la enseñanza ha cambiado desde la década de los ochenta; por lo tanto, la formación y las competencias de los profesionales de la educación deben estar alineadas con estos cambios. De un paradigma predominantemente positivista, que ponía como centro de interés el establecer las variables asociadas con una enseñanza capaz de producir aprendizajes

efectivos, se ha pasado a otro de tipo hermenéutico, que pone como foco los significados subjetivos que tienen los propios actores sobre la misma (Bolívar, 2004, en Cuadra, 2009).

Junto con esta nueva forma de entender la enseñanza, las sociedades modernas exigen de las instituciones educativas la formación de personas con capacidad de adaptación a los rápidos cambios sociales.

En este último punto, ya no es el aprendizaje de contenidos o conocimientos lo que se demanda que enseñen las escuelas, sino la formación integral del alumno, considerando el aprendizaje de valores, el desarrollo emocional y cognitivo, el pensamiento crítico, así como las capacidades para buscar, someter a juicio y utilizar la gran cantidad y variedad de información de las nuevas sociedades del conocimiento.

EL DIRECTIVO COMO GESTOR DE LOS APRENDIZAJES ESCOLARES

- **El directivo como gestor de los aprendizajes escolares.**

A pesar de que el ser humano se caracteriza principalmente por su individualidad, pero también por su necesidad de agruparse socialmente y convivir con otras personas, cuando se trata de trabajar en equipo, es notable la falta de esta socialización, por lo menos en lo que corresponde a

la puesta en marcha de estrategias colaborativas para que el equipo prospere. En muchos casos es difícil que los integrantes asuman actividades que estén encaminadas al progreso de todo el equipo, generalmente optarán por el progreso individual o personal. En este caso, la falta de sentido de pertenencia al grupo, es la causa principal de esta actitud. En las instituciones educativas del país sucede lo mismo. Es raro encontrar escuelas que tengan una coalición entre sus distintas partes, tal es el caso de directivos, coordinadores y la plantilla docente en general. Sucede que cada quien se limita a realizar únicamente sus funciones y no van más allá de eso.

Para contrarrestar esta situación la autora Pilar Pozner concibe a los directivos de las instituciones como los detonantes principales de acciones encaminadas a un trabajo en equipo que haga más eficiente la participación de todos los actores, y esto se verá reflejado en la calidad del aprendizaje que los alumnos de la institución obtendrán.

La capacidad de liderazgo y el interés por mejorar las prácticas educativas deben ser el motor del jefe de la institución. A su vez debe utilizar sus capacidades como líder y así promover estrategias entre su planta de trabajo para que se integren y el trabajo sea colaborativo en entre todos. La comunicación será una herramienta fundamental en todo el proceso, es importante que se transmitan todas las inquietudes que se presenten y se

les dé respuesta a ellas, también lo es que se integren las opiniones de los participantes. La toma de decisiones será constante, y el consenso de los actores será lo que fortalezca estas decisiones. Una vez que el clima de trabajo refleja un avance en cuanto a la unión del equipo escolar, que verdaderamente se han comprometido con las metas y objetivos de la institución respecto a las mejoras, vendrá la siguiente fase, que se trata de gestionar y emprender acciones para el avance de la comunidad escolar. (Pozner 1995) La gestión de la educación es el conjunto de decisiones y acciones de los cuadros dirigentes de las instituciones educativas, junto con otros actores, que se ejecutan para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de productos y servicios educativos y una mayor y más justa distribución de esos productos y servicios.

El aumento de esa capacidad de gestión, tanto desde el punto de vista pedagógico como administrativo, resulta imprescindible para que los directivos puedan afrontar los nuevos y viejos problemas de la educación y los desafíos impuestos a la escuela por lo complejo de su entorno.

- El director debe conocer algunas otras herramientas que le ayudaran a mejorar las funciones y el desempeño en la institución, tal es el caso de los “Proyectos educativos Institucionales”. Ya que es un medio que sirve para identificar los problemas que atacan a la comunidad, planear estrategias para resolverlos, y poner en marcha estas estrategias. El objetivo principal

de los proyectos educativos es resolver de manera organizada y siguiendo una serie de planes, algún problema que se haya identificado en la comunidad escolar, en cualquiera de las dimensiones de esta, se sirve de los recursos disponibles de la escuela (sean capacidades del persona, fortalezas de la institución, entre otras cosas) pero además esta consiente de las limitaciones que pueden presentarse de acuerdo a la tarea que se realizara incluyendo también el contexto.

El PEI es un recurso que esta sistematizado y conforme se vayan completando sus diferentes etapas de organización, es muy probable que se vuelva un éxito. Una buena imagen de una institución de manera física, así como los resultados que se observan en las evaluaciones que se realizan sobre aprendizajes y en la calidad de alumnos que generan, son prueba de existe una buena coordinación y dirección desde el interior de la organización.

Así se puede constatar que la unión de la comunidad educativa, y la cooperación para resolver los problemas que se presentan en la institución de manera organizada a través de proyectos, y que la participación contundente del directivo para orquestar los movimientos de sus integrantes son la clave para el buen funcionamiento de la escuela y por tanto se convertirá no solo en una escuela eficaz sino además eficiente.

Innovar la gestión para mejorar el logro educativo implica que la organización escolar se oriente a los aprendizajes de todos los alumnos. Es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y otros actores sociales, así como el diseño y la ejecución de una planeación estratégica escolar que deriva en la planeación pedagógica, y la presencia permanente de ejercicios de evaluación que permitan asegurar los propósitos educativos de la Actualización y Fortalecimiento de la Educación General Básica 2010.

En este sentido, una nueva gestión implica una comunicación eficaz y una reorganización del colectivo escolar. Cada comunidad organizada en el espacio de la escuela favorece la visión compartida, el cumplimiento de la misión de la escuela pública, el diseño de objetivos, estrategias y metas, así como el compromiso para su ejecución y logro.

Lo anterior muestra la necesidad de transitar hacia una gestión que propicie prácticas flexibles y relaciones de colaboración para dejar atrás el aislamiento profesional, las visiones divergentes, la escasa comunicación, la ausencia de liderazgo directivo y la limitada participación de los padres de familia, además de la desarticulación de iniciativas y acciones la nueva gestión educativa promoverá condiciones para que la escuela sea atractiva para los alumnos y apreciada por la comunidad.

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y LA EVALUACIÓN

La tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones (Balzán, 2008), desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

Planificador

La planificación se considera como la más fundamental de las funciones, porque de ella parten las demás. Durante esta planificación la organización debe determinar, cuando sea apropiado, aspectos como los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto (Balzán, 2008).

Por ello, planear es, pues, decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo, establecer los requisitos para alcanzar esa meta de la manera más fácil, eficiente, eficaz y barata posible. La planificación es el proceso que realiza el supervisor, escogiendo y realizando los mejores métodos para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000).

Organizador

Constituye la determinación y ordenamiento de todos los elementos que intervienen en el proceso; es decir, el establecimiento de una estructura funcional de la institución. Se plantea que la organización comprende “el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades” (López, 2003).

Asimismo, se puede decir que una acción supervisora organizada proporciona muchos beneficios a la educación y, como consecuencia, a favor de la sociedad en general, pues permite prever situaciones y tener una visión del trabajo en conjunto; esta función está relacionada con la acción de acompañamiento pedagógico que el supervisor y el director deberían cumplir, no solo porque es un deber, sino por la ética profesional de los mismos.

Evaluador

La verificación del cumplimiento de lo planeado centra la esencia que compete a la función del evaluador, constatar si todo se ha realizado conforme al programa, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos; también sirve para determinar lo realizado, valorizándolo, y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado, y así lograr las metas propuestas. De esta manera se propicia la fase

de reorientación del proceso de enseñanza, tan importante para afianzar el conocimiento en los procesos de aprendizajes.

Con la supervisión se “logra el cambio progresivo, planificado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la existencia de las buenas relaciones humanas entre los participantes” (Requeijo, en Finol, 2004).

De la misma manera, la evaluación es el trabajo que el directivo debe realizar, para verificar si las metas planteadas se lograron satisfactoriamente; de lo contrario, deberá reorientar el proceso, en función de optimizarlo.

Se requiere de un sistema de gestión del desempeño que comprenda y contribuya al crecimiento de las personas, a que estas sean cada vez más autodeterminadas, con mayor esperanza activa, que contribuya a que las personas alcancen más y mejores niveles de excelencia en su desempeño laboral, que permitan ser más asertivos, con mayor manejo de la incertidumbre y del fracaso y que así se consolide una autoestima basada en los resultados (Romero García, 2005), en otras palabras que contribuya a lo que he llamado el Desarrollo de las Competencias Básicas para el Crecimiento Personal y Laboral. Solo con personas orientadas hacia su propio crecimiento personal se podrá hablar de un verdadero desarrollo humano en las organizaciones y de un desarrollo de las competencias en las personas que permitan a la organización alcanzar las escogencias estratégicas y objetivos.

SISTEMA DE EVALUACION DE LOS ESTUDIANTES

Son propósitos de la evaluación de los estudiantes en el ámbito institucional

- Identificar las características personales, intereses, ritmos de desarrollo y estilos de aprendizaje del estudiante para valorar sus avances.
- Proporcionar información básica para consolidar o reorientar los procesos educativos relacionados con el desarrollo integral del estudiante.
- Suministrar información que permita implementar estrategias Pedagógicas para apoyar a los estudiantes que presenten debilidades y desempeños superiores en su proceso de formación.
- Determinar la promoción de estudiantes.
- Aportar información para el ajuste e implementación del plan de mejoramiento institucional.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN

Los criterios de evaluación y promoción se deben cumplir obligatoriamente por parte de todos los docentes que orientan clases desde el grado primero hasta el undécimo de la Institución, ya que el sistema de evaluación de aprendizaje es parte fundamental del proceso de calidad del servicio educativo.

Objetivos generales

Los propósitos de determinar criterios de evaluación y promoción son:

- Valorar el alcance y la obtención de logros, competencias y conocimientos de los estudiantes.
- Diseñar e implementar estrategias para mejorar el desempeño de los estudiantes que tengan dificultades o deficiencias en sus estudios.
- Determinar la proporción de los estudiantes en cada grado de la educación básica y media, para ser promovidos al siguiente grado.
- Suministrar información que contribuya a la autoevaluación institucional y a la actualización permanente del plan de estudios.

- Lograr que los estudiantes se conviertan en actores para que el cambio institucional escolar sea una realidad.
- Apreciar, estimar y emitir juicios sobre los procesos de desarrollo del alumno, los procesos pedagógicos o administrativos, así como sobre los resultados para elevar y mantener la calidad de los mismos.

ASPECTOS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN

Criterios de desempeño académicos-cognitivos

Estos criterios se refieren a los aspectos que se deben tener en cuenta para valorar, examinar e influir en los desempeños cognitivos y operativos de los estudiantes frente a los logros académicos formulados en un determinado momento de la formación escolar. Estos pueden ser:

- El progreso en los procesos y procedimientos de aprendizaje en las diferentes áreas.
- Presentación oportuna de tareas, talleres y ejercicios.
- Aplicación de lo aprendido en la solución de problemas.

- Otros que acuerden profesor y estudiantes en cada curso.

De ser posible el profesor propondrá a sus estudiantes los criterios que considere importantes, justificando cada uno. Así mismo, solicitará a los estudiantes proponer otros.

Criterios de convivencia

Estos criterios se refieren a los aspectos relacionados con las normas mediante las cuales se promueven comportamientos o actuaciones positivas frente al estudio y la vida escolar (manual de convivencia). Un estudiante con buen desempeño académico cognitivo tiene, por lo regular, una actitud positiva frente al estudio. Por ejemplo, es responsable, atento, interesado, casi siempre participa. En este sentido, es necesario que la evaluación cumpla una finalidad edificadora, antes que penalizadora, en este componente. Estos pueden ser:

- Compromiso y responsabilidad frente al proceso educativo.
- Interés y atención manifestados hacia las actividades en las diferentes áreas.
- Actitud frente a la vida escolar.

- Orden y organización en lo personal y en el aula de clase (tener el asiento en el lugar indicado y limpio el derredor del piso, portar el uniforme de manera correcta).
- El comportamiento en general y todas las demás disposiciones contenidas en el manual de convivencia.
- Participar activamente

El profesor propondrá a sus estudiantes los criterios que considere importantes, justificando cada uno. Así mismo, solicita a los estudiantes proponer otros.

Criterios socio-afectivos

Estos criterios promueven la vivencia de ideales básicos para la vida tales como la solidaridad, la autoestima, la convivencia, la tolerancia, incluidos los institucionales. Educar es generar espacios para que los estudiantes se formen como personas.

En consecuencia debe influir para que estos alcancen los logros cognitivos, tengan actitudes positivas frente al estudio y la vida; y vivencien valores humanizantes, estos pueden ser:

- Interiorización y práctica de valores que ayuden a mantener una convivencia sana y armónica.
- Respeto y tolerancia hacia todas las personas de la comunidad educativa (directivos, administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes).
- Relaciones interpersonales dentro del aula de clase, dentro de la Institución Educativa y fuera de ella y con la comunidad en general.
- Participación en actos culturales y sociales.
- Realización de actividades cívicas y ecológicas que vayan en pro de la conservación y mejoramiento del entorno de la institución y la solución de problemas comunitarios.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Se utilizaron materiales bibliográficos, materiales de escritorio, equipo y dispositivos de computación servicio de internet.

Diseño de la investigación

La presente investigación titulada LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN EL OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN LAURO DAMERVAL AYORA N°1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS, aborda problemas de carácter socio-educativo, la investigación es de tipo descriptiva-cualitativa; es decir, responde a un proceso no experimental, toda vez que se trata de un trabajo descriptivo y explicativo estudiado en el momento mismo de los hechos.

Métodos

Científico se aplicó a partir de la observación, experimentación, análisis y síntesis de la investigación, fue utilizado en el planteamiento del problema, formulación de hipótesis y posteriormente en la presentación de resultados mediante la realización de conclusiones y recomendaciones. En primer lugar se

partió de la concepción del método **hipotético – deductivo**. El proceso consistió en plantear una afirmación en calidad de hipótesis general para luego comprobarla y deducir de ella en unión con los conocimientos teóricos científicos, conclusiones que se confrontaran con los hechos observados en los momentos de la investigación de campo.

Inductivo - Deductivo: Su utilidad permitió conocer los efectos o las causas de los hechos investigados; es decir conocer cómo la gestión del directivo influye en los aprendizajes y la evaluación de los estudiantes del octavo, noveno y décimo años de Educación Básica del Centro de Educación Lauro Damerval Ayora N°1. Estos métodos jugaron un papel fundamental porque permitieron distinguir de manera específica los elementos teórico-conceptuales así como empíricos que coadyuvaron a la estructura y amplificación del trabajo científico propuesto.

Método Analítico-Sintético: Se aplicó al realizar el análisis respectivo en base a las variables y en la elaboración de las conclusiones de la problemática investigada.

Descriptivo: Se utilizó como punto de apoyo para describir aspectos fundamentales de la investigación; sirvió para procesar y descubrir la información de campo recolectada y luego poder obtener el resultado y las conclusiones finales. La Descripción se aplicó en tres etapas: diagnóstico, resultados y solución alternativa; se utilizaron como procedimientos básicos el análisis crítico,

la síntesis, la interpretación para finalmente establecer conclusiones y recomendaciones.

Método Estadístico. Consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Técnicas e instrumentos

Se realizó una entrevista al director del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora No. 1; así mismo, se aplicó la encuesta a docentes y estudiantes, con el objeto de recoger información empírica, referente a los indicadores de las variables, de cada una de las hipótesis, para conocer criterios sobre la gestión del directivo frente al aprendizaje y la evaluación de los estudiantes del octavo, noveno y décimo años.

Población

El siguiente cuadro ilustra la población investigada del Centro de Educación Lauro Damerval Ayora N°1, de la ciudad de Loja.

SECTOR INVESTIGADO	POBLACIÓN
Directivo	1
Docentes	38
Estudiantes de los octavo, noveno y décimo año de educación básica	154
TOTAL	193

Fuente: Secretaría del Centro de Educación Lauro Damerval Ayora N°1
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

f. RESULTADOS

ENTREVISTA APLICADA AL SEÑOR DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO LAURO DAMERVAL AYORA N°1 DE LA CIUDAD DE LOJA CON RELACIÓN A ASPECTOS VINCULADOS CON LA GESTIÓN.

1. ¿Cuáles deberían ser las competencias y las cualidades exigidas a un director moderno para una sociedad del siglo XXI?

Respuesta: La actual sociedad se caracteriza por una adaptación rápida a los continuos cambios y al alto ritmo de evolución tecnológica, por tanto, el director se convierte en un nuevo profesional mejor preparado que en años anteriores.

Análisis: La evolución del papel directivo ha traído consigo un aumento de las competencias, cualidades y capacidades que este tiene que poseer. No solo se pretende que el director gestione un proyecto y le saque todo el partido posible, sino que además se pretende que lidere, que sea capaz de implicar, colaborar, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente (Lorenzo, 2004).

El director debe ser el encargado de promover un ideal educativo, un ideal en la organización en el que se puedan desarrollar otros líderes del centro, y por lo tanto crear y potenciar los recursos humanos ya existentes. Al respecto, si se piensa en el organigrama formal de Mintzberg el director debería influir (de forma democrática) en la creación de una cultura educativa o ideal común junto al resto

de los agentes del centro, para que a su vez esta cultura influyera en el establecimiento.

La respuesta que emite el director no especifica qué le caracteriza en el siglo XXI. Por lo que es necesario que la autoridad de la institución identifique el nuevo rol del directivo en el siglo XXI.

2. ¿El liderazgo que usted aplica en la institución, fomenta un espíritu colaborador?

Respuesta: Siempre se consigue que cada uno haga algo. Todo el personal docente son responsables en cada año.

Análisis: El liderazgo del siglo XXI debe de carácter compartido, facilitador, integrador, motivador y creador. Todos los integrantes de la organización comparten importancia, todos son líderes. Para Sergiovanni “un líder eficaz no sólo es quien consigue que sus seguidores hagan algo, sino que además, es aquel que logra que su capacidad sea significativa a los demás” (González, 2003, p.5). Se busca que el director coordine, fomente un espíritu de colaboración que facilite la participación de todos los implicados, respetando las particularidades de cada uno.

Esta evidente debilidad tendrá que ser resuelta en forma urgente a través del cambio de paradigma sobre la gestión directiva.

3. ¿Cree que el Ministerio de Educación Promueve que usted trabaje con libertad y autonomía en la centro educativo?

Respuesta: Creo que no, estamos sujetos a lo que digan en el distrito de educación.

Análisis: En estos últimos años, los cambios en materia de educación en muchos países, promueven una mayor libertad y autonomía en los centros educativos, con el objetivo de disponer de recursos adecuados y de definir claramente funciones y responsabilidades. Esta corriente de “gerencialismo” que dota de mayor autonomía a la hora de intervenir en el centro, es defendida por multitud de autores como Escudero (2004), para propiciar una mayor participación y aportación de todos los agentes y actores educativos. Con esto se busca que directores y Equipos Directivos puedan realmente influir en la calidad y eficacia de estas organizaciones (Maureira, 2006).

La respuesta que emite el director no centra la atención en la autonomía y libertad para su gestión dentro de la institución.

4. ¿Se preocupa de realizar asesoramiento pedagógico al personal docente como parte de su gestión?

Respuesta: El trabajo es administrativo y académico, siempre se realiza el asesoramiento y seguimiento en todo.

Análisis: Una de las funciones claves del director es trabajar con todas las personas implicadas en el proceso educativo con el fin de mejorar las relaciones que se dan entre estos y mejorar al mismo tiempo la organización del trabajo en el sistema. Se puede hablar del rol de asesor como una dualidad, por una parte se habla de rol como serie de expectativas de comportamiento que se le exigen a este al ocupar una posición social determinada y, por otro lado, se habla del rol como papel que surge al ocupar un determinado escenario.

Por lo que se puede apreciar en la respuesta, el encuestado no contesta la pregunta, es muy general. Por lo que se recomienda realizar este asesoramiento pedagógico al personal docente como una necesidad prioritaria. En el caso de los docentes necesitan conocer qué innovaciones pedagógicas se pueden implantar en el centro educativo y por otra parte, se necesita compartir nuevas ideas propias de las experiencias de cada docente para mejorar los aprendizajes y por tanto el desarrollo pedagógico.

5. ¿Usted como autoridad de la institución, soluciona los conflictos internos a su debido tiempo con justicia y equidad, conservando la afectividad del grupo con decisiones conciliatorias para un mejor desarrollo pedagógico?

Respuesta: Se han presentado muchos conflictos pero no todos han sido solucionados a tiempo; pero, existe normalidad.

Análisis: Los problemas vividos a diario en cada uno de los hogares influyen en los integrantes de la familia de tal forma que se reflejan en el centro educativo, a través de las conductas de los niños, dificultando el proceso de enseñanza-aprendizaje, obstaculizando la comunicación y reemplazándola muchas veces por conductas agresivas y violentas. Por otra parte, existen también conflictos entre padres -docentes y directivos, padres y docentes y otros.

La educación puede constituirse en un factor facilitador en la construcción de una sociedad más justa, menos violenta, más participativa, con más posibilidades de crecimiento. Mediación y negociación colaboran para una buena convivencia, siempre que su ejercicio sea sensato y con criterio.

6. ¿Considera usted, que la toma de decisiones se debe realizar considerando el consenso de docentes, estudiantes y padres de familia?

Respuesta: La toma de decisiones se da en el marco del consenso, buscando el bienestar de todos.

Análisis: La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente). Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. Pero, esto implica buscar la empatía entre todos los miembros del grupo de docentes mediados por el director.

Es saludable que en la institución se tomen las decisiones por consenso, pero también en las mismas condiciones debe analizarse los resultados o procesos de las mismas, aspecto que no se comenta en la entrevista.

7. ¿Se preocupa del acompañamiento pedagógico como parte de la gestión directiva?

Respuesta: En parte, ya que las visitas son rápidas y como en el centro educativo hay un responsable que asesore a los docentes, cuando se necesita, que se aclare algún problema, entonces a veces queda sin resolverse.

Análisis: El acompañamiento pedagógico es una estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión del centro educativo.

Se deja entrever una concepción de dirección un tanto paternalista, que está presente para ayudar en la labor pedagógica, no se ha hecho hincapié en el aspecto de formación, de análisis científico y desarrollo escolar en bien de la comunidad educativa, como aporte de la supervisión o acompañamiento. Por lo tanto, también la función del director como supervisor en el centro educativo no se está cumpliendo.

8. ¿Considera a la evaluación como parte de la gestión directiva en su institución?

Respuesta: En parte, ya que más se aplica la autoevaluación orientada por el Ministerio de Educación. Si nos referimos a la evaluación de los aprendizajes la realiza cada docente.

Análisis: Los ámbitos de evaluación, tradicionalmente limitados a los alumnos, se han extendido e incluyen a profesores, centros, programas y sistema, que son ahora también objetos de la política evaluativa. Esta ampliación de los contextos y objetos de la política de evaluación hace más patentes las necesidades y carencias en esta área de estudio. Las necesidades fundamentales se identifican en materia de formación y profesionalización de los propios evaluadores, y en la falta de una cultura metodológica propia de esta área disciplinar.

La respuesta no enfoca a la evaluación como fundamental para la toma de decisiones en consenso con miras al mejoramiento de los procesos de gestión curricular institucional, de enseñanza y aprendizaje.

**ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN
LAURO DAMERVAL AYORA N°1 DE LA CIUDAD DE LOJA.**

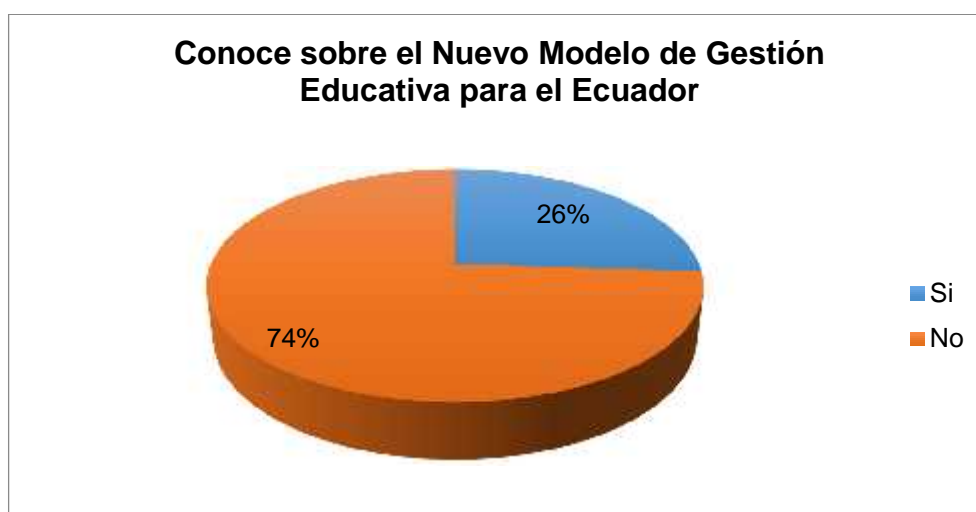
1. ¿Está enterado sobre el Nuevo Modelo de Gestión Educativa para el Ecuador?

CUADRO 1

ALTERNATIVAS	f	%
Si	10	26
No	28	74
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

“La implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa contempla la construcción o adecuación de infraestructura en cada sede administrativa, así como la dotación de equipamiento.” (Ministerio de Educación, 2012).

Según los datos proporcionados en el cuadro, se puede apreciar que el 74% de los docentes no están enterados sobre el Nuevo Modelo de Gestión Educativa para el Ecuador; mientras el 26% desconocen.

Al no tener la mayoría de docentes conocimiento del nuevo modelo de gestión educativa, no podrá exigir al directivo realizar la gestión necesaria para el cumplimiento de proyectos educativos propuestos sean estos de conocimiento, infraestructura y equipamiento.

2. ¿El Director ha socializado la Guía para elaborar el Proyecto Educativo Institucional presentada por el Ministerio de Educación?

CUADRO 2

ALTERNATIVAS	f	%
Si	10	26
No	28	74
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El Ministerio de Educación a través de la Subsecretaría de apoyo, seguimiento y regulación de la educación, elaboró la Guía para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional de todas las instituciones educativas del país. “Con un horizonte renovado en la educación, se requiere que los cambios deseados se pongan en marcha en las instituciones educativas, de una manera activa por parte de sus actores reales, con base en la construcción socialmente compartida, que promueve la participación decidida, el sentido de pertenencia y de responsabilidad social.” (Ministerio de Educación, 2012).

El cuadro estadístico, permite visualizar que el 74% de los docentes encuestados sostienen que el Director no ha socializado el nuevo formato para la construcción de la Guía para elaborar el Proyecto Educativo Institucional presentada por el Ministerio de Educación, mientras el 26% de ellos manifiestan que si se ha socializado.

Por lo tanto la mayoría de los docentes carecen del conocimiento de la Guía para elaborar el Proyecto Educativo Institucional lo que no permitiría direccionar, fortalecer, mejorar los aprendizajes de los estudiantes mediante la ejecución de sus planes.

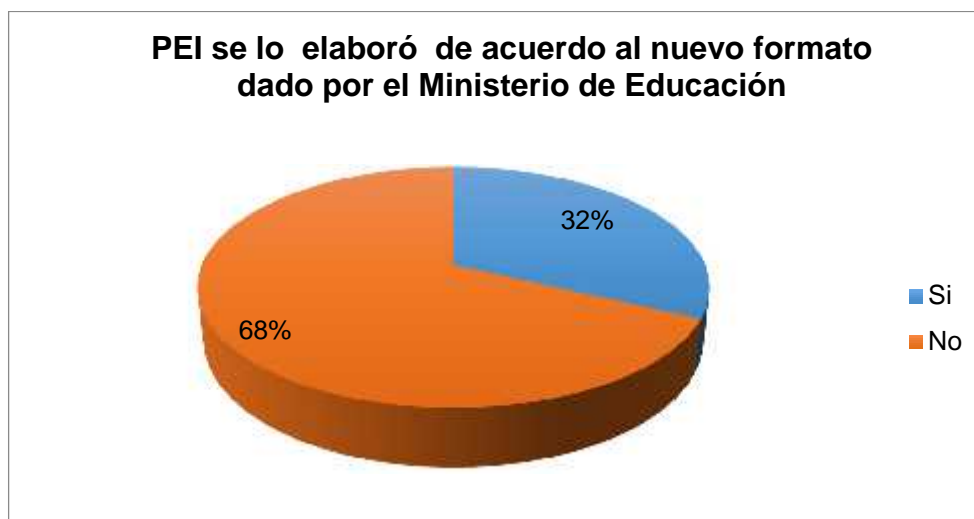
3. ¿El Proyecto Educativo Institucional (PEI), se lo elaboró de acuerdo al nuevo formato dado por el Ministerio de Educación?

CUADRO 3

INDICADORES	f	%
Si	12	32
No	26	68
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para la construcción del PEI se requiere de la participación de los diferentes integrantes de la comunidad educativa (autoridades, docentes, padres de familia, estudiantes, personal administrativo), por ello es indispensable la realización de actividades cuyo propósito es motivar y sensibilizar sobre los aspectos que van a permitir la comprensión de lo que es el PEI, sus ventajas, su organización, el funcionamiento, la participación de cada sector de la comunidad educativa, con

el fin de alcanzar su comprometimiento en las diferentes etapas. “Este instrumento está destinado a los equipos directivos y docentes de las instituciones educativas. Ofrece una metodología para construir de manera participativa, con procedimientos y recomendaciones, además profundiza la reflexión sobre la importancia actual del PEI.” (Ministerio de Educación, 2012).

Según la pregunta formulada, el 68% de los docentes encuestados indican que el Proyecto Educativo Institucional no se lo elaboró de acuerdo al nuevo formato dado por el Ministerio de Educación y que aplicaron el formato del 2010, por otra parte el 32% sostienen que si elaboraron el proyecto educativo con el nuevo formato.

El Proyecto Educativo Institucional, al ser realizado con la nuevo formato del Ministerio de Educación, se convierte en un documento práctico, integrador y funcional que podrá ser entendido por todo el centro educativo.

4. Para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI). ¿Hubo la participación de docentes y alumnos?

CUADRO 4

INDICADORES	f	%	Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Centro de Educación
Si	11	29	
No	27	71	
TOTAL	38	100	

Básica Lauro Damerval Ayora Nº1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

“En la sensibilización se recogen elementos vivenciales que motivan la participación y el compromiso con la construcción del PEI. Los momentos de sensibilización comprometen a la comunidad educativa (padres, madres, docentes, estudiantes) con los procesos que están en construcción, haciéndola participante activa.” (Ministerio de Educación, 2012).

En el cuadro estadístico, observamos que el 71% de los docentes sostienen que no hubo la participación de docentes y alumnos para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y el 29% de ellos manifiestan que si hubo la participación activa de la comunidad educativa.

La participación en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional es el resultado del trabajo de los integrantes del centro de educación, quienes de manera activa y participativa deben construir este documento que organice y oriente, con la no participación de los miembros de la comunidad educativa desconocerán el camino a seguir en el cumplimiento de los objetivos y actividades que se planteen.

5. ¿La Misión y Visión institucional, se encuentra visible en la Institución Educativa?

CUADRO 5

INDICADORES	f	%
Si	0	0
No	38	100
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

“La visión es una mirada hacia el futuro, con la perspectiva del sueño que anhelamos alcanzar para nuestra institución educativa.” (Ministerio de Educación, 2012). “La misión orienta al centro educativo a saber qué es, qué hace, para qué lo hace y cómo lo hace. Esta, sin duda, debe reflejar a quiénes sirve la institución, qué necesidades satisface, qué busca y en qué se distingue de otras opciones educativas.” (Ministerio de Educación, 2012).

En el cuadro se observa que el 100% de los docentes encuestados señalan que la Misión y Visión institucional no se encuentran visible en la Institución Educativa.

La visión y misión deben estar visibles en el centro educativo, porque permite conocer los objetivos planteados y actividades a cumplirse a corto o largo plazo, con el fin de que el centro educativo llegue a alcanzar una enseñanza de calidad y resalte las diferencias que lo distinguen de otros centros.

6. ¿Existen prácticas, por parte del director, para evaluar la cobertura curricular lograda en los estudiantes dentro de la institución?

CUADRO 6

INDICADORES	f	%
Si	4	10
No	34	90
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La evaluación de los aprendizajes es un proceso de recogida de evidencias (a través de actividades de aprendizaje) y de formulación de valoraciones sobre la medida y la naturaleza del progreso del estudiante, según unos resultados de aprendizaje esperados. Se rige por una serie de criterios de calidad para orientar todas las actividades evaluadoras de los aprendizajes. La aplicación de estos criterios de calidad exige el diseño de instrumentos de evaluación que definan con rigor y claridad las subcompetencias e indicadores de las competencias implicadas en el cada año. Cada actividad ofrece a los estudiantes la oportunidad de conocer cuáles son sus resultados de aprendizaje en lo que se refiere al «qué» se ha aprendido y al cómo habría podido hacerse. Cualquier proceso de evaluación debería ser diseñado teniendo en cuenta este principio básico.

En el cuadro se observa que el 90% de los docentes encuestados manifiestan que no existen prácticas, por parte del director, para evaluar la cobertura curricular lograda en los estudiantes dentro de la institución; mientras el 10% expresan que si; pero, este grupo se refiere a las libretas de promoción y no a la evaluación.

Por lo tanto, la gestión directiva no ha establecido los criterios de calidad que deben guiar cada una de las actividades evaluadoras, por ese motivo, no se evalúa los logros de aprendizaje en la institución. Frente a los desafíos actuales de los sistemas educacionales, la evaluación no puede quedar reducida a una simple medición, ni menos a una tarea del profesor de aula que califica en forma solitaria el desempeño individual de los alumnos.

7. ¿Cree que la Gestión del Director contribuye a la formación deseada de los estudiantes?

CUADRO 7

INDICADORES	f	%
Si	11	29
No	27	71
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La gestión directiva está dirigida a construir e implementar la reforma de los centros educativos, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. Dentro de esto se espera que los directivos y docentes sepan: analizar las situaciones para la toma de decisiones, comunicar

efectivamente a todos los miembros de la comunidad, manejar los conflictos, liderar y orientar a la comunidad educativa, trabajar como parte de un equipo, reflexionar desde su propia práctica e incorporar los puntos de vista de los demás; y, sepan negociar para llegar a acuerdos.

Según el cuadro observamos que el 71% de los docentes sostienen que la Gestión del Director no contribuye a la formación deseada de los estudiantes, porque no socializa los nuevos conocimientos educativos. Mientras el 29% indican si contribuye a la formación de los estudiantes, ya que, el desempeño de los directivos tienen impacto positivo sobre el aprendizaje y la formación de los estudiantes.

De esta manera, los docentes sostienen que el desempeño profesional del Directivo carece de liderazgo, clima organizacional; pero, un mínimo grupo de docentes demuestran tener impacto sobre el aprendizaje de sus estudiantes no parece ser tan grande, sí es significativo.

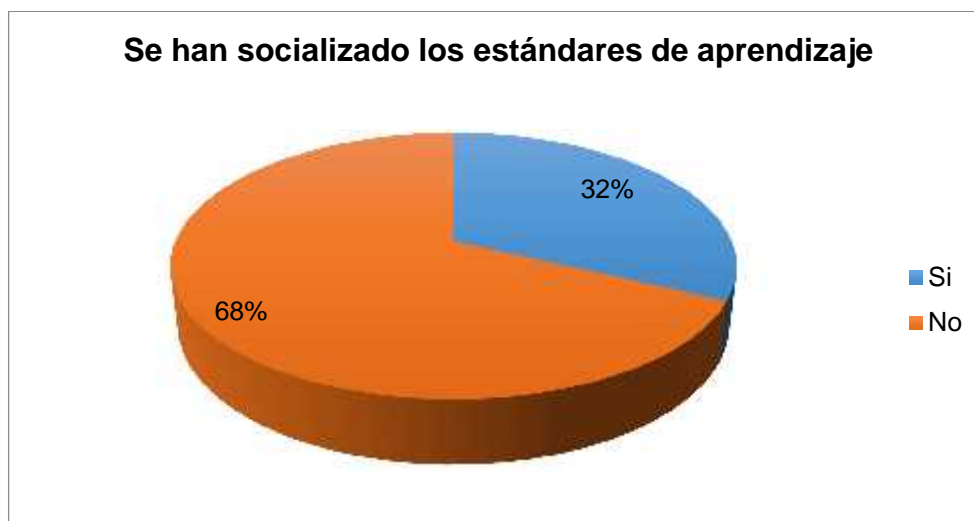
8. ¿Se han socializado en su institución los estándares de aprendizaje propuestos por el Ministerio de Educación?

CUADRO 8

INDICADORES	f	%
Si	12	32
No	26	68
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los estándares de aprendizaje describen los logros de aprendizaje y constituyen referentes comunes que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde el primer grado de la Educación General Básica hasta el tercer curso de Bachillerato. Los estándares corresponden a cuatro áreas básicas: Lengua y Literatura, Matemática, Estudios Sociales y Ciencias Naturales, a los estudiantes les permiten visualizar la progresión del aprendizaje con dominios centrales de cada área curricular. Dentro de los estándares de aprendizaje, el estudiante debe proponer dominios de conocimiento, los cuales expresan los núcleos de aprendizaje y destrezas centrales del área curricular que desarrollan procesos de pensamiento, a partir de la comprensión y aplicación de los conocimientos esenciales”. Ministerio de Educación,

Así, el 69% de los docentes encuestados manifiestan que no se ha socializado en su institución los estándares de aprendizaje propuestos por el Ministerio de Educación, porque, seguimos laborando con los esquemas de medición de resultado del aprendizaje. Mientras el 31% sostienen si socializan los estándares

de aprendizaje en su institución, ya que, conocen de cerca la efectividad del docente en función de los aprendizajes estudiantiles.

En conclusión, los docentes en su mayoría cumplen con el programa de estudio, presentando un perfil tradicional que ordena, memorizan conceptos, no promueve la reflexión y no realimenta el desempeño estudiantil, pero un grupo muy pequeño de docentes, si aseguran que los estudiantes aprendan de manera activa e interactiva.

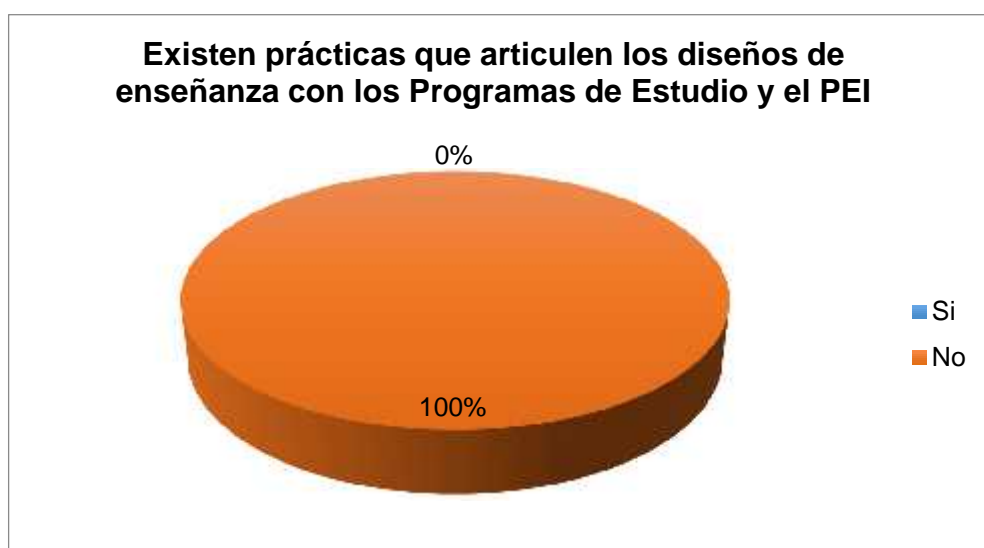
9. ¿En el centro educativo, existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.?

CUADRO 9

INDICADORES	f	%
Si	0	0
No	38	100
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

“La planeación curricular es un plan o proceso que norma y conduce explicativamente un proceso concreto y determinando de enseñanza aprendizaje, que se lo realiza en una institución educativa. Es una construcción conceptual destinada a conducir acciones, y de ellas se desprenden evidencias que hacen posible introducir ajustes o modificaciones al plan.”(Planeación curricular, 11-042011,[http://www.buenastareas.com/ensayos/Planeacion Curricular/60242.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Planeacion-Curricular/60242.html))

El no cumplimiento de la planificación curricular, conlleva a la improvisación, repetición u omisión de elementos que se consideran importantes y fundamentales para el proceso enseñanza aprendizaje, en cambio cuando se conoce de planificación estaremos seguros que la misma nos orientará en forma sistemática hacia el logro de determinados objetivos.

El 100% de los docentes encuestados indican que en su institución no se existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.

Por lo tanto, los docentes no reciben orientación por parte del directivo para realizar la planificación didáctica, lo que implica que la gestión no está centrada en los aprendizajes.

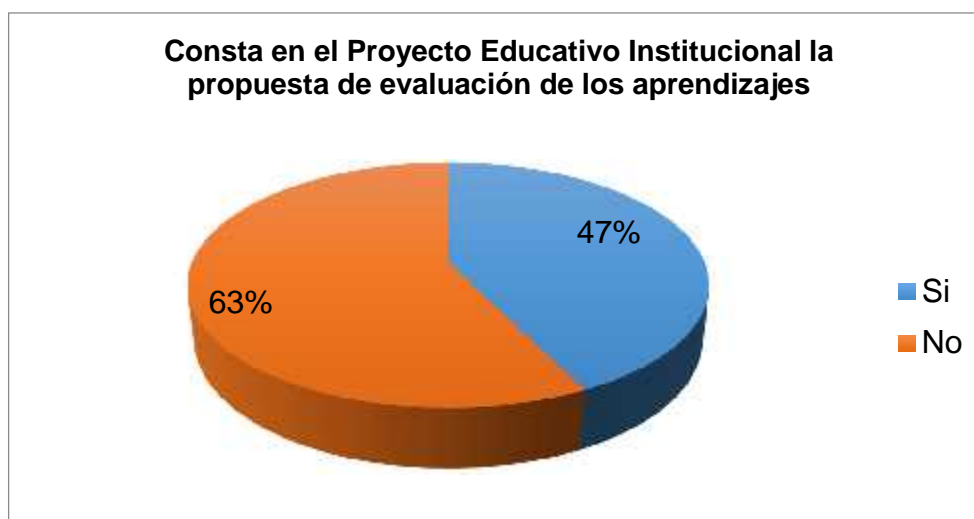
10. ¿Consta en el Proyecto Educativo Institucional la propuesta de evaluación de los aprendizajes?

CUADRO 10

INDICADORES	f	%
Si	18	47
No	20	53
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

“La evaluación aplicada a la enseñanza y al aprendizaje, consiste en un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y toma de decisiones adecuados para proseguir la actividad

educativa mejorándola progresivamente.” Ma. Antonia Casanova (1995). La evaluación juega un papel relevante dentro de la dinámica misma del PEI.

Aquí hacemos referencia al aspecto de la evaluación institucional, es una investigación evaluativa que se realiza en una institución educativa para obtener bases firmes de apoyo a la toma de decisiones sobre política institucional, planificación, gestión educativa, gestión del docente, observación de los estándares de aprendizaje.

Según el cuadro estadístico se determina que el 53% de los docentes manifiestan que no consta en el Proyecto Educativo Institucional la propuesta de evaluación de los aprendizajes, porque, la evaluación sigue centrada en exámenes escritos caracterizados por la pasividad del estudiante. Mientras el 47% sostienen que si consta la evaluación en el PEI, ya que, la evaluación ha permitido visualizar el desarrollo de los procesos educativos y detectar logros y dificultades de aprendizaje.

De esta manera, los docentes en su mayoría se centran en una evaluación que se traduce en la comprobación de resultados de las pruebas parciales y quimestrales.

11. ¿La evaluación de los aprendizajes que realizan los docentes, se sustentan en las normas legales dados por el Ministerio de Educación?

CUADRO 11

INDICADORES	f	%
Si	12	32
No	26	68
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

"La evaluación es una operación sistemática, integrada en la actividad educativa con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento lo más exacto posible del alumno en todos los aspectos de su personalidad, aportando una información ajustada sobre el proceso mismo y sobre todos los factores personales y ambientales que en ésta inciden. Señala en qué medida el proceso educativo logra sus objetivos fundamentales y confronta los fijados con los realmente alcanzados." A. Pila Teleña.

La evaluación de los aprendizajes se sustenta en lograr a los objetivos de aprendizaje; como propósito subsidiario, la evaluación debe inducir al docente a un proceso de análisis y reflexión valorativa de su gestión como facilitador de los procesos de aprendizaje, con el objeto de mejorar la efectividad de su gestión.

La información registrada en el cuadro observamos que el 68% de los docentes encuestados sostiene, que la evaluación de los aprendizajes que realizan los docentes, no se sustenta en las normas legales dados por el Ministerio de Educación, porque, miden los resultados del aprendizaje acreditando una nota o calificación. Mientras el 32% de ellos manifiestan que la evaluación si se sustenta en las normas legales del Ministerio de Educación, ya que, la aplicación de la evaluación es lograr en el estudiante los aprendizajes de acuerdo a lo estándares de calidad para la aprobación de las asignaturas.

Es así, la mayoría de los docentes realizan una evaluación para incluir la emisión de notas o calificaciones, pero un grupo minoritario de docentes si aplican la norma de la evaluación como desempeño de aprendizaje.

12. ¿Los proyectos de mejora pedagógica plasmados en el PEI, han permitido que los estudiantes recuperen los aprendizajes?

CUADRO 12

INDICADORES	f	%
Si	14	0
No	24	100
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváz Silva

GRÁFICO 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

"Los proyectos curriculares consagran la autonomía que permita adoptar las decisiones capaces de llevar a cabo una enseñanza adaptativa, esto es, una enseñanza que constituya una respuesta ajustada a las necesidades de los diversos alumnos"(Solé, 1994:22).

La innovación del proyecto pedagógico – curricular es una expresión social y colaborativa de la creatividad; que, integra categorías como iniciativa, inventiva, originalidad, disposición al cambio, aceptación del riesgo, proceso adaptativo, pero sobre todo colaboración y disposición a introducir cambios innovadores en la práctica docente o en la vida del centro para mejorar los resultados y los procesos educativos, ya sean de tipo curricular, organizativo o funcional, es decir, los nuevos proyectos permiten hacer un buen manejo de los recursos didácticos-pedagógicos que están ajustados a las necesidades y a la diversidad de las situaciones de aprendizaje del alumnado, fomentando el debate y aportando material pedagógico de calidad.

Según el cuadro estadístico, el 100% de los docentes encuestados sostienen que los proyectos de mejora sólo están escritos, no se los aplica, algunos casos el docente por iniciativa propia han realizado la recuperación de aprendizajes.

Por lo tanto, si los planes de mejora planteados en base a los problemas de aprendizaje de los estudiantes no se los ejecuta para elevar la calidad educativa, la gestión directiva no está centrada en los aprendizajes.

ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES DE OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DEL CENTRO DE EDUCACIÓN LAURO DAMERVAL AYORA N°1 DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. **¿Le hicieron conocer el nuevo formato del Proyecto Educativo Institucional (PEI), dado por el Ministerio de Educación?**

CUADRO 13

INDICADORES	f	%
Si	9	6
No	145	94
TOTAL	154	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

“El PEI es una herramienta para reducir los márgenes de incertidumbre que caracterizan la vida de las escuelas, constantemente interpeladas por múltiples demandas y requerimientos, en la que participan y viven sujetos diferentes, con roles y funciones diversas. Frente a esta complejidad el PEI surge como

necesidad pero también como respuesta a esa necesidad. Es la producción singular, propia y específica de cada institución, elaborada por todos sus miembros, que permite establecer prioridades. Al definir los objetivos institucionales concentra las acciones alrededor de un eje que reúne los esfuerzos individuales y armoniza la tarea docente con el resto del colectivo institucional.”(Por María Luisa Aranda de Nardoni. Docente, mediadora. Email: abrjos@arnet.com.ar)

Según el cuadro observamos que el 94% de los estudiantes manifiestan que no les hicieron conocer el nuevo formato del Proyecto Educativo Institucional (PEI), dado por el Ministerio de Educación, por qué, no fue socializado para todos y mientras el 6% de ellos indican que sí, ya que, fueron convocados en calidad de presidentes de cada año de básica.

Es así, la mayoría de los estudiantes desconocen el nuevo formato del Proyecto Educativo Institucional, pero un grupo de estudiantes si tienen conocimiento por ser miembros del Gobierno estudiantil, muy pequeño y significativo.

2. ¿Tiene conocimiento de que compañeros dirigentes estudiantiles participaron en elaboración del Proyecto Educativo Institucional?

CUADRO 14

INDICADORES	f	%
Si	14	10
No	140	90
TOTAL	154	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI)? participan: directivos, docentes, no docentes, padres y estudiantes, conformando grupos de trabajo, reuniones técnicas, consultas formales y conversaciones. Es importante la participación estudiantil, en el proceso de la construcción del PEI, ya que, quién mejor que los estudiantes para opinar sobre el tipo de educación que esperan recibir y sobre qué cambios deberían de haber en la unidad educativa para mejorar el desarrollo de los aprendizajes.

Según la información del cuadro observamos que el 90% de los estudiantes indican que no tiene conocimiento de que compañeros dirigentes estudiantiles participaron en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), porque, no les informan absolutamente nada sobre las actividades de la institución y el 10% sostiene que si tienen conocimiento, ya que, forman parte representativa del consejo estudiantil y fueron llamados a contestar las correspondientes encuestas.

De esta manera, los estudiantes en su mayoría desconocen que es el PEI y en ningún momento han tenido la oportunidad de participar en la construcción, pero un grupo muy pequeño de estudiantes favorecen su participación protagónica en las decisiones y articulación de la gestión institucional durante el diseño y redacción del Proyecto Educativo Institucional por ser miembros de la comisión.

3. ¿Le han informado sobre el cumplimiento de las fases del Proyecto Educativo Institucional (PEI)?

CUADRO 15

INDICADORES	f	%
Si	30	20
No	124	80
TOTAL	154	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.

Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La realización del Proyecto Educativo Institucional requiere de la supervisión, ya que, cada acontecimiento permite verificar el cumplimiento de las condiciones necesarias para que el proyecto continúe con las fases que se denominan ciclo de vida del producto, a fin de que, el cumplimiento marcará de alguna manera el camino del éxito o no, porque en tanto y en cuanto una institución cumpla con sus obligaciones, da confianza a sus colaboradores por llevar efectivamente una tarea, una actividad o una obligación, que es el camino de la superación personal. También, se puede hacer referencia a la finalización de un plazo o de un período de tiempo para que se cumpliera algo.

En este sentido, observamos que el 80% de los estudiantes encuestados manifiestan que no se ha informado sobre el cumplimiento de las fases del Proyecto Educativo Institucional, porque, no participan y no les informan sobre los proyectos que lleva en marcha la institución. Mientras el 20% de ellos sostienen que si les han informado sobre el cumplimiento de las fases del PEI, ya que, son parte de la comisión y representantes del gobierno estudiantil que participan para lograr el entendimiento del proyecto.

Así, los estudiantes en su mayoría desconocen el cumplimiento de las fases del Proyecto Educativo Institucional, pero un mínimo grupo de estudiantes sostienen todo lo contrario y aseguran que las fases del proyecto es una implementación relevante, su criterio es significativo pero no compartido ni socializado a la comunidad educativa.

4. ¿La Misión y Visión institucional, se encuentra visible en la Institución Educativa?

CUADRO 16

INDICADORES	f	%
Si	0	0
No	154	100
TOTAL	154	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La Misión y Visión institucional como instrumento informativo y cultural debe encontrarse visible en la institución educativa con acceso a la lectura y construya una competencia de calidad y responsabilidades significativas con derecho al conocimiento público. De esta manera, la difusión o divulgación de la misión y visión educativa, crece la intención de que alguien actúe de una determinada

manera, piense según las ideas, servicios de calidad educativa y estimulan diferencias que lo distinguen de otras instituciones.

En el cuadro estadístico, observamos que el 100% de los estudiantes manifiestan que la Misión y Visión institucional, no se encuentra visible en la Institución Educativa, porque, las autoridades de la institución no se preocupan por informar al público sobre la propuesta educativa institucional.

De esta manera, los estudiantes están convencidos de que los directivos no encuentran lugares visibles para promocionar la misión y visión de la Institución, pero en la realidad si estén lugares estratégicos para informar a la ciudadanía, es una negligencia de los directivos que hacen caso omiso a la administración educativa perjudicando el servicio social de la educación.

5. ¿Se tomaron en cuenta sus criterios para elaborar el modelo de evaluación de los aprendizajes para su centro educativo?

CUADRO 17

INDICADORES	f	%
Si	0	0
No	154	100
TOTAL	154	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.

Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

“La evaluación en educación, es el procedimiento que consiste en delimitar, obtener y proporcionar la información útil para juzgar decisiones posibles”
Rodríguez Neira. 2000.37

El criterio de los estudiantes, es una especie de condición subjetiva que permite concretar una elección que sustenta un juicio de valor. Una misma situación puede entenderse de formas distintas de acuerdo al criterio, algunas personas estarán de acuerdo y otras condenarán la acción, que sirve como lección y mejora la conducta del niño. También, es un requisito la participación de los estudiantes para elaborar el modelo de evaluación de los aprendizajes para su centro educativo, que debe ser respetado para alcanzar un cierto objetivo o satisfacer una necesidad educativa, es decir, partiendo de dicha acepción nos encontramos con una gran variedad de importantes criterios. Así, por ejemplo, podríamos citar: los instrumentos de evaluación que se usan a menudo, identificar evaluación y calificación, competencias cognoscitivas, la evaluación en sentido constructivista., entre otros.

Según el cuadro estadístico, observamos que el 100% de los estudiantes indican que no se tomaron en cuenta sus criterios para elaborar el modelo de evaluación de los aprendizajes para su centro educativo, porque, los docentes les interesa que los estudiantes asistan a clases y cumplan con los deberes extra-clase.

Es así, los estudiantes están sometidos a las órdenes de los docentes de cada materia y en forma explícita se debe indicar que la institución mantiene un esquema tradicional de evaluación que responde a intereses del directivo y de la comisión ejecutiva.

6. ¿Los docentes le han explicado cuál es la diferencia entre examen y evaluación?

CUADRO 18

INDICADORES	f	%
Si	40	26
No	114	74
TOTAL	154	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora Nº1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

“La evaluación y pruebas también muestran resultados diferentes. Las pruebas pueden mostrar la capacidad del estudiante para memorizar hechos y cifras, en lugar de una verdadera comprensión de los hechos y las cifras. Sin embargo, una evaluación realizada de manera informal en el aula podría mostrar que un estudiante realmente entiende los hechos y las cifras, o un proceso específico. A menudo sucede que los estudiantes no obtienen buenos resultados en las pruebas formales aun cuando entienden lo que están poniendo a prueba, pero esto podría deberse a una ansiedad previa a los exámenes. Un buen profesor utilizará ambas evaluaciones y pruebas para poder saber si un estudiante ha fallado en una prueba, porque se pone muy nervioso antes de las pruebas o si ha fallado porque realmente no entiende el material.” (Terrance Karter)

Según el cuadro observamos que el 74% de los estudiantes manifiestan que los docentes no les han explicado cuál es la diferencia entre examen y evaluación, porque, siempre toman un examen al final de cada bloque curricular. Mientras el 26% de ellos sostienen que si les indican la diferencia entre examen y evaluación, ya que, en cada reunión del gobierno estudiantil les informan sobre este asunto de las pruebas parciales.

Así, la mayoría de los estudiantes sostienen que durante el proceso de formación académica suelen aplicar exámenes de varios tipos de preguntas y lo que buscan es que el estudiante estudie de memoria para aprobar el curso o grado, pero existe un pequeño grupo de estudiantes que si valoran las pruebas como una oportunidad de demostrar lo que saben.

7. ¿Los docentes le hacen conocer el plan de acreditación en cada materia para obtener la calificación que definirá su promoción?

CUADRO 19

INDICADORES	f	%
Si	0	0
No	154	100
TOTAL	154	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La acreditación implica medir la calidad del servicio educativo en relación al producto o rendimiento académico de los estudiantes con variables estandarizadas en función del cumplimiento de los estándares de la calidad educativa fijados por el MEC. La acreditación es un proceso cuyo logro en gran parte depende de lo que hagan los docentes y los alumnos; sencillamente porque la calidad que hay que acreditar se construye en el proceso de aprendizaje-enseñanza que se produce en la interrelación alumno-docente.

Según el cuadro estadístico, observamos que el 100% de los estudiantes sostienen que los docentes no les hacen conocer el plan de acreditación en cada materia para obtener la calificación que definirá su promoción, porque, siempre han esperado que les informen sus notas o calificaciones en reuniones al final del bloque curricular.

De esta manera, los estudiantes para aprobar el grado o curso lo realizan mediante recepción de los exámenes parciales y quimestrales que son valoradas por los profesores con una nota final y luego con un documento emitido por secretaría del colegio indicar su nivel de promoción, que no es una acreditación.

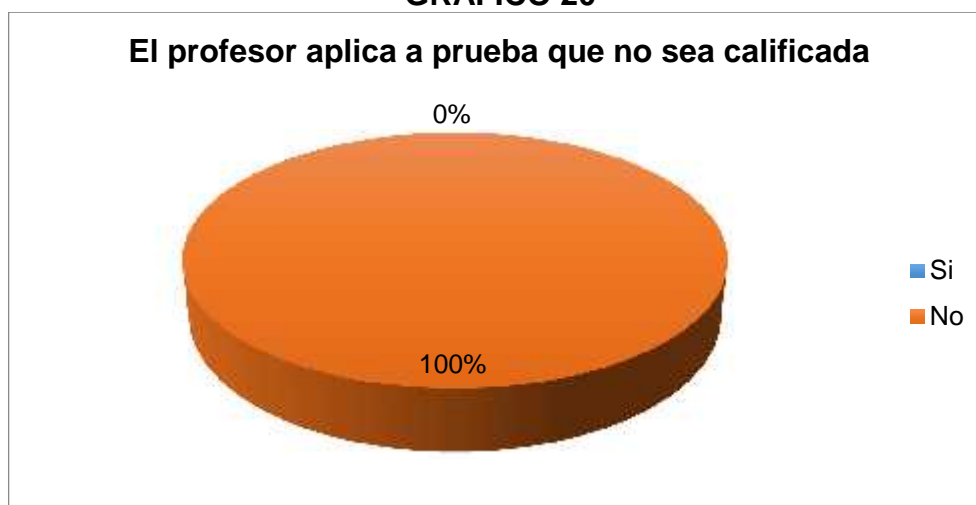
8. ¿El profesor aplica alguna prueba que no sea calificada?

CUADRO 20

INDICADORES	f	%
Si	0	0
No	154	100
TOTAL	154	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

(Bonvecchio y Maggioni, 2006), “Se expresa que la palabra evaluación se está convirtiendo en una especie de camuflaje que se utiliza como sinónimo de otras más clásicas como: examen, control o prueba. Definen al término medición como comparar un aprendizaje con un parámetro o referente previamente establecido. Calificar es adjudicar notas o calificaciones pertenecientes a un código cuanti o cualitativo prefijado. Y acreditar, es una función del agente educador que consiste en constatar y atestiguar el logro de ‘aprendizajes acreditables’, para que el educando pueda acceder a un tramo más avanzado del sistema escolar (cuatrimestre, año, ciclo o nivel). Es aquella tarea que sirve para constar ciertas evidencias de aprendizaje. Tiene que ver con resultados muy concretos con respecto a los aprendizajes más importantes que se proponen.”

Según el cuadro estadístico, observamos que el 100% de los estudiantes manifiestan que el profesor no aplica alguna prueba que no sea calificada, ya que, todas las pruebas son calificadas de 0 a 10 puntos según su contenido y aciertos.

De esta manera, se determina que el colegio los docentes siempre aplican pruebas para ser calificadas de 0 a 10 puntos, que en ningún momento se presentan pruebas no calificadas.

9. ¿El docente ha aplicado pruebas para evaluar los aprendizajes que resulten ser desconocidas para usted?

CUADRO 21

INDICADORES	f	%
Si	0	0
No	154	100
TOTAL	154	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1.
Elaboración: Lic. Edgar Ramiro Narváez Silva

GRÁFICO 21



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Las pruebas de evaluación tienen muchos tipos de preguntas, así: varias opciones, que propone un número de opciones con una respuesta correcta; verdadero / falso, que presenta la opción de elegir; rellenar el espacio en blanco, que requiere una respuesta para completarla; correspondencia, dos columnas de elementos en las que cada elemento de la primera columna se debe hacer corresponder con un elemento de la segunda columna; redacción, una pregunta cuya respuesta se debe introducir en un cuadro de texto; oración confusa, que contiene variables en su interior y escala de opinión; una escala de clasificación que se usa para medir actitudes o reacciones.

Según el cuadro estadístico, observamos que el 100% de los estudiantes sostienen que el docente no ha aplicado pruebas para evaluar los aprendizajes que resulten ser desconocidas para usted, ya que, siempre les preguntas de verdadero o falso, opción de elegir, correspondencia, etc.

Es así, los estudiantes saben qué tipos de preguntas les toman los profesores y son calificadas manualmente e introduce una puntuación que interviene con demasía, la opinión personal del calificador y no el criterio o respuesta del alumno, lo que determina que los docentes miden los resultados del aprendizaje.

g. DISCUSIÓN

ENUNCIADO DE LA PRIMERA HIPÓTESIS

La Gestión del Directivo repercute significativamente en el aprendizaje en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

Presentación de los resultados de la primera hipótesis

La primera hipótesis será demostrada por medio del método teórico-deductivo. Para este proceso se considerará la estadística descriptiva, los sustentos teóricos compilados según la primera variable; es decir, sobre la gestión directiva y su incidencia en los aprendizajes y los resultados que arrojen las encuestas aplicadas también a los docentes, seleccionando las preguntas pertinentes y más relevantes.

Se procurará que la hipótesis planteada explique metodológicamente las relaciones existentes entre la teoría levantada y los hechos empíricos recopilados.

Comprobación o refutación de la primera hipótesis específica.

Luego de aplicar la entrevista al directivo, las encuestas a docentes y estudiantes del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” y realizar un análisis crítico de los resultados, se comprobó que la elaboración del PEI se lo realiza en base de comisiones seleccionadas por el directivo pero sin la participación mayoritaria

de docentes y estudiantes como lo ratifican los docentes en la pregunta cuatro. Se comprobó que en la institución educativa no se encuentran visible la visión y misión que constan en el PEI, como lo manifiestan el 100% de los docentes encuestados en la pregunta cinco y los estudiantes en la pregunta cuatro.

Se comprobó que el 71% de los docentes sostienen que la Gestión del Director no contribuye a la formación deseada de los estudiantes, porque, no socializa los nuevos conocimientos educativos, por ejemplo no se toman en cuenta los estándares de aprendizaje, aspecto señalado en la pregunta siete y ocho respectivamente. Se comprobó que en la institución no se existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI; es decir, los docentes no reciben orientación por parte del directivo para realizar la planificación didáctica, lo que implica que la gestión no está centrada en los aprendizajes de los estudiantes, como se verifica en la pregunta nueve de docentes.

Se comprobó que los proyectos de mejora pedagógica plasmados en el PEI, no han permitido que los estudiantes recuperen las falencias detectadas en los aprendizajes, por cuanto los proyectos de mejora sólo están escritos, no se los aplica, como se verifica en la pregunta trece de docentes.

Decisión

Tomando en consideración lo positivo y negativo de los criterios tanto de docentes como de estudiantes de octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, se determina que el 90% de las frecuencias tienen tendencia

negativa, con lo cual se puede inferir que la gestión directiva está descuidando la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI. No existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios. El Director no realiza el acompañamiento pedagógico para que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes. No logra que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes. Por lo tanto, vistos los resultados se acepta la hipótesis uno; es decir, La Gestión del Directivo repercute significativamente en el aprendizaje en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

ENUNCIADO DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS

La Gestión del Directivo repercute significativamente en la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

Presentación de los resultados de la hipótesis dos.

La segunda hipótesis será demostrada por medio del método teórico-deductivo. Para este proceso se considerará la estadística descriptiva, los sustentos

teóricos compilados según las variables; es decir, la incidencia de la gestión directiva en la evaluación del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1, y los resultados que arrojen la encuesta aplicada a los docentes y estudiantes seleccionados. La información que se recogió fue de carácter descriptiva, obteniendo el referente empírico para contrastar, establecer e identificar las características del problema de la investigación, criterios que se los sintetizan a continuación.

Comprobación o refutación de la segunda hipótesis específica.

Se comprobó que por parte del director no se evalúa la cobertura curricular lograda en los estudiantes dentro de la institución, como se verifica en la pregunta seis de docentes. Se comprobó que en el Proyecto Educativo Institucional no consta la propuesta de evaluación de los aprendizajes, como se verifica en la pregunta once de docentes y cinco de estudiantes respectivamente. Esto hace que la evaluación de los aprendizajes que realizan los docentes, no se sustente en las normas legales dadas por el Ministerio de Educación, como se verifica en la pregunta doce de docentes. Se comprobó que los estudiantes manifiestan que los docentes no les han explicado cuál es la diferencia entre examen y evaluación, como se evidencia en la pregunta seis.

Decisión

Los resultados exigen pensar que la producción de información y conocimiento por medio de la evaluación es el camino más seguro para el mejoramiento de la

calidad y equidad de la educación; sin embargo, se comprobó que la concepción de la práctica directiva sobre la evaluación más está entendida como una actividad marginal, o que ocurre al final del año o de los procesos educativos. Por el contrario, para el éxito de las reformas en esta área es necesaria una nueva cultura de evaluación, centrada en el aprendizaje, y que acompañe todo el proceso de cambio en los distintos niveles y áreas del sistema. Por lo tanto, considerando los criterios de director, docentes y estudiantes, se acepta la hipótesis; es decir, la Gestión del Directivo repercute significativamente en la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

h. CONCLUSIONES

- Todos los esfuerzos del Director y los equipos de gestión no están centrados en promover un clima escolar que permita fluir procesos armoniosos de enseñanza y aprendizaje, que respondan a las diferentes características de sus estudiantes según las demandas de la sociedad del siglo XXI.
- La falta de compromiso por parte de quienes integran la comunidad educativa, la gestión centralizada y personalista, las concepciones inflexibles y la falta de coordinación, constituyen rasgos de la cultura imperante en la institución, que se convierten, a la vez, en los principales obstáculos para el adecuado desarrollo pedagógico institucional.
- Predomina la enseñanza frontal, es decir cuando el maestro se dirige a todo el grupo, y la ejercitación individual (o trabajo de pupitre) o sea cada alumno en solitario realizando la misma tarea, porque no existe monitoreo ni acompañamiento pedagógico por parte del director.
- No existe un sistema de autoevaluación del centro educativo concebido y entendido como un proceso permanente para la toma de decisiones, la mejora continua y para instaurar una cultura de rendición de cuentas del centro educativo promovido por el director.

i. RECOMENDACIONES

- El campo de intervención pedagógica del director como conductor del proceso de gestión curricular y considerando que, es el que diseña y lleva a cabo acciones que involucran a los diversos sujetos que interactúan en el centro educativo, debe caracterizarse por ser complejo y que demande la construcción de herramientas conceptuales que permitan comprender la realidad institucional y desarrollar capacidades para operar sobre ella.
- El director debe ejercer un estilo de liderazgo con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes y la evaluación. Debe planificar las condiciones necesarias para una gestión centrada en los procesos de aprendizaje y estrategias de enseñanza.
- El director debe contar con un sistema de monitoreo y acompañamiento de los desempeños estudiantiles y de la práctica docente, a fin de promover una cultura de calidad educativa.
- Partiendo de la importancia de la gestión en el siglo XXI en el funcionamiento de los centros educativos, de su rol fundamental en el tipo y logro de los objetivos, en el clima de relaciones, en el dinamismo en que el centro educativo objeto de estudio está inmersa como organización que aprenden, se recomienda priorizar la gestión con liderazgo pedagógico.

LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

TÍTULO

SEMINARIO - TALLER SOBRE EL MEJORAMIENTO DEL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA N°1, A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO.

PRESENTACIÓN

Mucho se ha escrito sobre el carácter específico de las organizaciones educativas, hay quienes le niegan el carácter de empresa y otros señalan y apuntan los elementos diferenciadores con otro tipo de empresas. Es obvia la peculiaridad y especificidad de las mismas pero parece evidente que en esta reflexión del centro educativo no ha evolucionado en su forma de gestión a la par ni al ritmo de otras muchas organizaciones. Se han quedado en un debate que apenas les ha permitido avanzar en ninguna línea, con tintes rutinarios, y resolviendo el día a día con buenas intenciones. Se detectan algunos cambios, no generalizados, pero queda mucho por andar, profesionalizando la gestión directiva de los centros con procedimientos experimentados, adaptándolos, sin duda, a la realidad e idiosincrasia del centro educativo cuya misión trasciende la de cualquier otra organización ya que en ellas está el futuro de la sociedad a nivel de desarrollo del conocimiento, social, económico, cultural y ético, entre otros aspectos.

En este contexto, el liderazgo de la dirección precisa romper modelos jerárquicos todavía vigentes, promover el desarrollo del conocimiento y el cambio en las organizaciones educativas, corresponsabilizar al personal, impulsar la innovación y profesionalizar la acción de gestión del centro a través de sistemas planificados y documentados.

Siendo así, se plantea la necesidad de tener un director o directora con fuerte liderazgo pedagógico, conocimientos y habilidades gerenciales que le permiten desempeñar su cargo combinando lo técnico - pedagógico y lo administrativo-gerencial.

Entonces, porque se cree que el centro educativo debe ser el espacio para el desarrollo de nuestros niños, niñas y adolescentes y que para ello necesitamos una gestión escolar que ponga como centro los aprendizajes, se pone a disposición de todos los directores y docentes en especial a quienes laboran en el Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la ciudad de Loja, los siguientes lineamientos que se fundamentan el director como líder pedagógico.

JUSTIFICACIÓN

En el marco de la sociedad del conocimiento, frente a la necesidad de un cambio de paradigma es oportuno reflexionar sobre cómo se pueden volver a pensar cada uno de los tres vértices del triángulo pedagógico. La tarea es, entonces,

cómo redefinir el aprendizaje, cómo redefinir la enseñanza y cómo redefinir el conocimiento.

En nuestro país, en los últimos años se han producido importantes cambios en las políticas educativas, bajo las orientaciones de la nueva Constitución 2008, la Ley Orgánica de Educación Intercultural y el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir. Es en este marco que la institución educativa debe cumplir un papel primordial en la construcción de la nueva educación que plantea el Plan Nacional del Buen Vivir. Dinámica en la que se torna esencial el nuevo rol de liderazgo que cumple el director de la institución, con el acompañamiento de la asesoría educativa (Art. 15, LOEI).

Se considera que un centro educativo está distribuido en una jerarquía organizativa formal, incluso enfocándolo desde una visión empresarial, se pueden clasificar a los diversos agentes que interactúan en él dentro en funciones como el de director, trabajadores, departamentos, clientes, proveedores, etc. En cambio, cuando nos acercamos a la realidad de una institución educativa vemos como esta estructura formal se desdibuja: los trabajadores se convierten en clientes (Castillejo, 2012), los objetivos no se cumplen... Incluso podemos encontrarnos con que la persona responsable de esta “empresa” (director) no tiene capacidad para poder tomar ciertas decisiones.

Y a partir de esta reflexión surgen preguntas como: ¿cuál es la realidad de nuestros directores escolares?, ¿a qué problemas reales se enfrentan para

poder desarrollar su función?, ¿qué objetivos les estamos exigiendo y qué herramientas les han proporcionado?, ¿cuál ha sido el camino que ha recorrido su función hasta llegar al punto en el que se encuentran ahora? y, sobretodo ¿cuáles deberían ser las competencias y las cualidades exigidas a un director moderno para una sociedad actual en la que la exigencia a la educación es máxima?

Estos interrogantes son sido la base para realizar la aproximación a la situación y figura del director escolar. Una figura con un grado de exigencia muy alto, y en muchos casos dotada con pocos recursos que limitan en gran medida su radio de acción.

Desde la perspectiva de una gestión basada en el centro educativo es indispensable que los directores asuman un nuevo rol en la construcción de una realidad escolar, en la que la toma de decisiones para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el centro educativo con la participación de la comunidad. Por tanto, las estrategias de formación y de actualización para ejercer la práctica directiva han de ser adaptadas de manera concurrente con las competencias profesionales que son requeridas para perfilar una respuesta pertinente en el contexto del cambio educativo.

En esta dinámica, la formación de directivos escolares ha de tener como horizonte configurar un perfil profesional que los convierta en líderes del cambio educativo, con competencias que permitan potenciar la participación y la responsabilidad de la comunidad educativa en la definición de acciones relevantes para mejorar los resultados escolares.

La identificación de las necesidades de formación directiva, desde la óptica de la construcción de las nuevas respuestas a las actuales circunstancias de la transformación escolar, se constituye en una exigencia del sistema educativo para dinamizar los procesos de actualización directiva.

El nuevo conocimiento implica acostumbrar a los alumnos, a los profesores y a las comunidades a que el producto de la educación es formar gente que piense cómo resolver problemas. El centro educativo y los docentes no pueden desconocer las nuevas formas de leer e interpretar el mundo con las que los estudiantes actuales abordan los contenidos y las tareas escolares.

OBJETIVO

Proponer lineamientos metodológicos –didácticos que permitan innovar los procesos de gestión directiva, como condición para mejorar los aprendizajes y la evaluación en el Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la ciudad de Loja.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

EL DIRECTOR COMO LIDER PEDAGÓGICO

El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del

director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes.

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

Un director líder pedagógico es capaz de:

- Conocer
- Comunicar Convencer Construir sentidos y
- Proponer un destino común

El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover:

- La motivación de los maestros.
- El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

Capacidad técnica. Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así

como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.

Manejo emocional y situacional. Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.

Manejo organizacional. Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo.

La gestión de la institución educativa con liderazgo pedagógico involucra asumir un conjunto de roles y funciones:

Establecer dirección:

- Construir una visión compartida de cambio.
- Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas.
- Tener altas expectativas de los estudiantes.

Promover el desarrollo de capacidades:

- Apoyo individual a cada maestro.
- Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.

Rediseñar la organización:

- Promover una cultura colaborativa, promover la formación de equipos pedagógicos.
- Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.
- Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.

Gestionar el aprendizaje:

- Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación).
- Monitorear la práctica pedagógica del docente.
- Asesorar y orientar con el ejemplo “clases demostrativas”.
- Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.

Las estrategias básicas que permiten gestionar una Institución Educativa, orientada a lograr aprendizajes en los estudiantes, son principalmente:

EL MONITOREO. En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse

como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes.

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros.

ASESORAMIENTO. Proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido.

Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta

que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente.

Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico - reflexivo y de trabajo colaborativo. En su desarrollo, la relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o jerarquía. En este sentido, la comunicación es abierta, asertiva y empática, y se desarrolla en un clima de respeto y confianza mutua.

A partir de los aspectos anteriores, se puede definir que una directora o un director es efectivo cuando:

- Logra el éxito académico en sus estudiantes, quienes aprenden para desempeñarse en forma competente en la familia, el trabajo y la sociedad.
- Logra que toda la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos del centro educativo.
- Organiza a la comunidad educativa para lograr los acuerdos establecidos en sus planes escolares.

- Fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Ejerce liderazgo pedagógico que influye en la motivación y el desempeño de los docentes para la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, mediante las que consigue que sus estudiantes aprendan para la vida.
- Gerencia los procesos pedagógicos, gestión institucional y evaluación para facilitar la toma de decisiones de forma participativa y democrática, en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica a resultados y procesos escolares.

METODOLOGÍA PROPUESTA

En estos últimos años, los cambios en materia de educación en muchos países, promueven una mayor libertad y autonomía en los centros educativos, con el objetivo de disponer de recursos adecuados y de definir claramente funciones y responsabilidades. Esta corriente de “gerencialismo” que dota de mayor autonomía a la hora de intervenir en el centro, es defendida por multitud de autores como Escudero (2004), para propiciar una mayor participación y aportación de todos los agentes y actores educativos. Con esto se busca que directores y Equipos Directivos puedan realmente influir en la calidad y eficacia de estas organizaciones (Maureira, 2006). El nuevo concepto de director debe

contemplar el conocimiento de este tipo de organización en la que va a desarrollar sus actividades.

Este nuevo tipo de organización, junto con las exigencias que demanda la sociedad, y el actual modelo exigido en la dirección de centros, provoca para Fernández (2002) y Lorenzo (2004) la existencia de tres factores o ámbitos esenciales para una nueva gestión:

Desarrollar una cultura de centro en la que converjan todos sus miembros compartiendo una misma misión y visión de la organización. Este es quizás el factor más importante y comentado por todos los analistas. González citando a Leitwood y Jantzi (2000) aboga, como idea básica para un modelo nuevo de gestión, por el hecho de promover y cultivar la visión de lo que debería ser el centro, para poder compartir la idea del significado, propósitos y actuaciones de la organización, comunicándose con los profesores y logrando de ellos asentimiento y compromiso. Para llegar a esto, se debe buscar la identidad del centro y asimilarla por todos sus miembros, para que así sea el punto de partida común del cual surjan propuestas y soluciones (Fernández, 2002).

Gestionar de forma moderna. Es decir, maximizar los recursos de que dispone el centro, adaptándolos a su realidad, y creando acciones útiles con resultados positivos. Esta forma de gestionar “moderna”, de la que nos habla Hernández, no hace referencia únicamente a gestionar el horario de los profesores, o gestionar instalaciones o materiales. Esta maximización de recursos hace referencia también a los recursos humanos. El director debe ser capaz de

reconocer y potenciar las cualidades y capacidades de sus miembros, de implicar a sus alumnos y familias para que todos se conviertan en el motor de los cambios de un centro.

Y es que cuando se habla de liderazgo y dirección, autores como Groom (2003), Spillane (2006), González (2008)... explican que este liderazgo no es concebido como un ejercicio de influencia unilateral que surja únicamente del director. Sino que se entiende el liderazgo como una “energía” colectiva de todos los individuos cuando trabajan en el mismo sentido y dirección. Es obsoleta la concepción de que el liderazgo reside en una concepción formal, rígida, y exclusiva del director del centro escolar (González, 2003). Por eso es necesario el carácter distributivo de este liderazgo.

Promover un liderazgo educativo (pedagógico). Como señala Elmore (en González, 2003, p.6) “el liderazgo se entiende como la guía y dirección de la mejora de la enseñanza”. Ya que la raíz del liderazgo en un centro escolar no debe enfocarse en la gestión sino en la educación (Greenfield 1995, en González 2003). Sobre este estilo se debe orientar a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos propuestos, unos objetivos que deben estar lejos de administrar o gestionar, acercándose mucho más al campo educativo. Como defiende Maureira (2006), el papel y la función de un director debe buscar el fomento de estrategias y procesos que influyan significativamente en la finalidad de la educación: el aprendizaje de todos y de cada uno de sus alumnos.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

FECHA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	HORA	ACTIVIDADES	RECURSOS	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
23 de Julio	Conocer y analizar la concepción actual sobre la gestión directiva del siglo XXI.	Grado de dominio de los contenidos.	13H00 – 13H30	Saludo de bienvenida y presentación de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano (instructor y participantes) • Material impreso. • Aula de Profesores. 	Exposición teórica Preguntas y respuestas según los temas abordados.	Asistencia Preguntas Comentarios
			13H30 – 14H00	Encuadre (agenda del seminario)			
		14H00 - 14H15	Entrega de material impreso y digital				
		14H15 – 15H30	Seminario sobre la Gestión Directiva.				
		15H30 – 16H00	Plenaria de preguntas y respuestas sobre el tema.				
			Factores para una nueva gestión				
	Competencias y características del nuevo director.						

FECHA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	HORA	ACTIVIDADES	RECURSOS	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
24 de Julio	Conocer cómo implementar un proceso de monitoreo y asesoramiento pedagógico	- Priorizar indicadores en cada uno de los aspectos.	13H00 – 14H00	Saludo de bienvenida y retroalimentación de los temas tratados	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano (instructora y participantes) • Material impreso y digital • Aula de profesores. 	Exposición teórica Preguntas y respuestas según los temas abordados.	Asistencia Preguntas Comentarios
		- Elaborar los instrumentos definiendo los ítems de observación.	14H00 – 15H00	Taller sobre cómo implementar un proceso de monitoreo y asesoramiento pedagógico			
		- Observar y registrar en los instrumentos información relevante.		15H00			
		- Análisis de la información recogida.	15H30	Plenaria de preguntas y respuestas sobre el tema.			
- Implementar acciones de mejoramiento en base a los hallazgos del monitoreo y asesoramiento	15H30 – 16H00						

FECHA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	HORA	ACTIVIDADES	RECURSOS	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
25 de Julio	Conocer y analizar sobre cuáles son las estrategias y herramientas para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico.	- Visita a aula: Ficha de observación.	13H00 – 14H:00	Saludo de bienvenida y retroalimentación de los temas tratados	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano (instructora y participantes) • Material impreso y digital • Aula de Laboratorio de Inglés 	Exposición teórica Preguntas y respuestas según los temas abordados.	Asistencia Preguntas Comentarios
		- Observación entre pares: Fichas de observación	14H00 – 15H00	Taller sobre estrategias y herramientas para gestión con liderazgo pedagógico			
		- Círculos de interaprendizaje : Material de información o lectura pedagógica.	15H00 - 15H30	Exposición de trabajos y plenaria.			
		- Jornadas de autoformación docente: Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente.	15H30 – 16H00	Conclusiones generales y clausura del taller.			
		- Aulas abiertas: Sensibilizar sobre una “buena enseñanza”					

FECHA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	HORA	ACTIVIDADES	RECURSOS	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
27 de Julio	Conocer y analizar lo debe tratarse en una jornada de reflexión en la institución educativa	- Factores que influyen en el logro de aprendizajes.	13H00 -	Saludo de bienvenida y retroalimentación de los temas tratados	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano (instructora y participantes) • Material impreso y digital • Aula de profesores. 	Exposición teórica Preguntas y respuestas según los temas abordados.	Asistencia Preguntas Comentarios
		- Uso efectivo del tiempo.	14H00				
		- Definición de metas de aprendizaje por aula.	14H00 -	Seminario sobre lo debe tratarse en una jornada de reflexión en la institución educativa.			
		- Estrategias para que ningún estudiante se quede atrás:	15H00	Exposición de trabajos			
		Qué competencia debería exhibir. Qué ha logrado de ella. Qué le falta lograr Sus errores frecuentes Qué estrategias <input type="checkbox"/> usaré para ayudarlo Cómo y con qué las evaluaré	15H30 -	Plenaria de preguntas y respuestas sobre el tema.			

FECHA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	HORA	ACTIVIDADES	RECURSOS	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
28 de Julio	Conocer y analizar sobre la estructura del Plan de Acción para la Mejora de los Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> - Situación Actual de los aprendizajes: diagnóstico que realiza la docente al inicio del año escolar para conocer a sus estudiantes. - Metas: Propuesta de metas a alcanzar en cada uno de los niveles y/o grados. - Estrategias y acciones: nuevas metodologías en el aula, Compromisos: compromiso para asegurar que todos aprendan y ninguno se quede atrás. 	13H00 – 14H00	Saludo de bienvenida y retroalimentación de los temas tratados	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano (instructora y participantes) • Material impreso y digital • Aula de profesores. 	Exposición teórica Preguntas y respuestas según los temas abordados.	Asistencia Preguntas Comentarios
			14H00 – 15H00	Taller sobre la la estructura del Plan de Acción para la Mejora de los Aprendizajes			
			15H00 - 15H30	Exposición de trabajos			
			15H30 – 16H00	Plenaria de preguntas y respuestas sobre el tema.			

j. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Manuel (2003): "La dirección escolar en el contexto europeo", Dirección escolar: Selección y formación, Revista Organización y Gestión Educativa. Abril, 2003, pp. 15-19.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas, 9 (2), 34-52. Recuperado el 23 de septiembre de 2010 de: <http://www.psicoperspectivas.cl>.
- Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del currículum. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 9 (2), 1-17.
- Balzán Y. (2008). Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en la etapa de educación básica . Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. Universidad de Maracaibo: Venezuela.
- Battle, F. (2010). Acompañamiento docente como herramienta de construcción. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 5 (8), 102-110.
- Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L. & Raczynski, D. (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Santiago de Chile: Unicef.
- Bourdieu, P. & Passeron, J. C. (1990). *Reproduction in Education, Society and Culture* (2aed.). London: TCS Book Series.
- Brigg, L. (2000). La supervisión. México: Ed. McGraw-Hill.
- Cambroner, M. (2002). Algunos factores de la supervisión educativa que influyen en la calidad del proceso enseñanza- aprendizaje en la Escuela Jacinto Ávila Araya, Palmares, Alajuela, Costa Rica. Informe de Seminario Proyecto de Graduación correspondiente al Plan de Estudios de Maestría en Administración de la Educación. Recuperado el 28 de agosto de 2010

de: http://www.uned.ac.cr/SEP/recursos/investigaciones/documents/maria_marta.pdf.

Carnoy, M. (2008). Mejorando la calidad y la equidad de la educación en América Latina. Recuperado el 17 de septiembre de 2010 de: <http://www.ceppe.cl/recursos/presentaciones>.

Carriego, C. (2006). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 39 (2), 3.

Cavalli, M. (2006). La evaluación de la práctica pedagógica. *Revista Iberoamérica de Educación*, 35 (4), 29-46.

CEPAL-UNESCO, (1992). Educación y Conocimiento: Eje de la Transformación Productiva con Equidad, Santiago de Chile, CEPAL-UNESCO, 269p.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.

Cox, C. (1997). La reforma de la educación chilena: contexto, contenidos, implementación. Colección de estudios CIEPLAN, No 45.

Cuadra, D. (2009). Teorías subjetivas en docentes de una escuela de bajo rendimiento, sobre la enseñanza y el aprendizaje del alumno. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 14 (42), 939-967.

Cuevas, M. & Díaz, F. (2005). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37 (2), 1-18.

De Federico, F. (2002). Un modelo de supervisión escolar democrático y centrado en lo pedagógico: la supervisión ampliada. Ponencia desarrollada para el Congreso de Innovaciones Educativas REDUC 2002, Provincia de Santa Cruz, Argentina.

- Delors, J. (1994). La educación encierra un tesoro. París: Unesco.
- Di Franco, G., Siderac, S. & Di Franco, N. (2004). El currículum real y la formación docente. Trabajo presentado en el XV Encuentro Estado de la Investigación Educativa. "Formación docente e investigación educativa". Universidad Nacional de La Pampa, Argentina. Recuperado el 17 de septiembre 2010 de: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/encuentro1/difranco.D.pdf>.
- Finol, J. (2004). Semiótica y epistemología: diferencia, significación y conocimiento. Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 1 (2), 22-32.
- Furlán y Rodríguez, (1999). Estado del Conocimiento de Gestión y Desarrollo Institucional, cuaderno 15. Comité organizador del II CNIE – SNTE. México.
- Garay, S. & Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio. Situación de la dirección escolar en Chile. Gestión educativa, realidad y política. Revista Iberoamericana de Educación, 4 (4), 39-64.
- Jiménez, A. & Feliciano, L. (2006). Pensar el pensamiento del profesorado. Revista Española de Pedagogía, 233, 105- 122. Recuperado el 14 de octubre de 2010 de: <http://www.redalyc.org>.
- JUNJI (Junta Nacional de Jardines Infantiles) (2005). Política y sistema de supervisión. Santiago de Chile: JUNJI.
- Lastarria, M. (2009). Supervisión y monitoria educativa. Lima: Centros de Servicios Educativos.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership & Management, 28 (1), 27-42.

- López-Gorosave, G., Slater, C. & García-Garduño, J. M. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8 (4), 32-49. Recuperado el 23 de septiembre de 2010 de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf>. Consultado el 23-09-2010.
- López, R. (2003). *Nuevo manual del supervisor, director y docente*. Caracas, Venezuela. Milicic, N., Rosas, R., Scharager, J., García, R. & Godoy, C. (2008). *Diseño, construcción y evaluación de una pauta de*
- Mineduc (Ministerio de Educación) (2005). *Marco para la buena dirección*. Santiago, Chile.
- Mineduc (Ministerio de Educación) (2008 a). *Situación del liderazgo educativo en Chile*, Santiago.
- Mineduc (Ministerio de Educación) (2008 b). *Resultados nacionales SIMCE*. Santiago: Unidad de Currículum y Evaluación-Ministerio de Educación.
- Mogollón, A. (2006). *Calidad y enfoques de la supervisión*. *Revista Ciencias de la Educación*, 1 (23), 29-46.
- Muijs, D. (2003). *La mejora y la eficacia de las escuelas en zonas desfavorecidas: resumen de resultados de investigación*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1 (2).
- Murillo, F. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional sobre estado del arte*. Convenio Andrés Bello-Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España, y CIDE, Chile.
- Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: liderazgo*

- transformacional al liderazgo distributivo. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4) 11-24.
- Observación de videos para evaluar calidad del desempeño docente. Psykhe, 17 (2), 79-90.
- Ocampo, E. (2009). El acompañamiento personal del docente: expresión de autoridad que previene el conflicto. Ponencia Decano Académico de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2008). Education and training policy. Improving school leadership, 1: policy and practice. Paris: OCDE.
- Pastrana, E. (1997). Organización, dirección y gestión en la escuela primaria. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. México: DIE/CINVESTAV
- Pruzzo, V. (1999). Evaluación curricular, evaluación para el aprendizaje. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Ramírez C. (2005). La gestión administrativa en las instituciones educativas. México: Limusa
- Rodríguez-Molina, Guillermo. (2012). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores, vol. 14, n.o 2, , pp. 253- 267.
- Rohlehr, B. (2006). Características del currículo y la gestión curricular: un estudio. Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe. Segunda Reunión del Comité Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (Prelac). Santiago, Chile.

- Sáez, G. (2009). Hacia un diseño de planificación didáctica para las escuelas insertas en contextos de alta vulnerabilidad social. Tesis doctoral no publicada, Escuela de Educación, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago, Chile.
- SEIEM (Servicios Educativos Integrados al Estado de México) (2009). Procedimientos y formas de trabajo de los equipos de supervisión. Cuaderno Pedagógico, N° 4. México: SEIEM.
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (2007). Supervision: A redefinition (8th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Soubal S (2004) La gestión escolar. Monografía para el diplomado en gestión del aprendizaje. INACAP- La Serena. Chile
- Tello, C. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. Revista Iberoamericana de Educación, 46 (6), 149-156.

k. ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA
COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TEMA

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN EL OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA No. 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

AUTOR

Lic. Edgar Ramiro Narváz Silva

1859
LOJA-ECUADOR

2013-2014

a. TEMA

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN EL OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA N°1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

b. PROBLEMÁTICA

El Centro Educativo Lauro Damerval Ayora Nro. 1, se encuentra ubicado al sur de la ciudad de Loja, zona urbana, en la Avenida Benjamín Carrión y Pablo Palacio del Barrio La Tebaida, en la Parroquia San Sebastián, del Cantón Loja, Provincia de Loja. Acoge estudiantes de los barrios: Tebaida Alta, Tebaida Baja, Daniel Álvarez, Los Cocos, Unión Lojana, Santa Teresita, Bellavista, entre otros, en su mayoría provenientes de un estrato de clase media-baja.

El espacio físico es de 16,000 m² de superficie y, aproximadamente, 1,500 m² de construcción, constituyéndose en uno de los Centros Educativos más amplios en la ciudad.

El actual Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora Nro. 1”, inicia su funcionamiento como escuela unidocente en octubre del año de 1940, durante la Alcaldía del señor Alfredo Rodríguez, cuando se resolvió que la Escuela de Rumicorral, pase a funcionar en un local del Barrio San Pedro de Bellavista, designando como profesora a la señorita Mercedes Abigail Ojeda.

La labor ha sido fructífera desde su creación, y, poco a poco, la población estudiantil fue incrementándose, haciéndose luego pluridocente. Desde sus inicios hasta 1967, funcionó en tres locales arrendados en el mismo barrio.

Es la señora profesora Gloria Ochoa de Torres, quien inicia una verdadera campaña para adquirir un lote de terreno donde se construya el local escolar, esto ocurre por el año 1964, en la Alcaldía del señor Vicente Burneo se hace la donación de una hectárea de terreno en la urbanización Daniel Álvarez Burneo, para la construcción de la escuela, cuya escritura pública se inscribe en el Registro de la Propiedad.

El 26 de enero de 1966, en la sesión de la Junta de Recuperación económica de Loja y Zamora Chinchipe, bajo la presidencia del Dr. Ernesto Rodríguez Witt y de otros miembros, el señor Luis Emilio Rodríguez, representante del Banco Nacional de Fomento, da a conocer que el señor Lauro Damerval Ayora, dona CIEN MIL SUCRES para la construcción de la Escuela, cumpliendo con su palabra de “quiero hacer una escuela en honor a mis hijos”.

Con el terreno y los CIEN MIL SUCRES donados, se realiza las gestiones ante el Ministerio de Educación; y, con el apoyo de éste y la colaboración decidida de los padres de familia y la comunidad, se construye el local, inaugurándose el mismo en un acto solemne el 26 de septiembre de 1967, siendo directora de la escuela la señora Gloria Ochoa de Torres.

En junio de 1967, con acuerdo ministerial Nro. 1430, el Ministerio de Educación resuelve designar a la Escuela con el nombre de LAURO DAMERVAL AYORA.

En vista del incremento del número de alumnos y sin contar con aulas suficientes para dar albergue a todos los estudiantes, la Dirección Provincial de Educación, mediante resolución Nro. 004-DPEL, del 24 de septiembre de 1.976, divide a la escuela en dos secciones: Matutina y Vespertina, designándose como directores al señor Lic. Juan Jiménez Dávila, y al señor Lic. Vicente Carrión Sarmiento, respectivamente.

El 17 de noviembre de 1980, es entregado el edificio actual de la escuela por parte del gobierno nacional, a través de la DINACE.

El 11 de julio de 1985, toma el nombre de Unidad Educativa, por cumplir con lo establecido en el acuerdo ministerial correspondiente que dice: todo establecimiento que tenga dos o más niveles llevará dicho nombre. Previamente, el 17 de enero de 1984, se creó el Jardín de Infantes anexo al plantel.

En 1996, se oficializa el himno a la Unidad Educativa, y en 1997, el escudo y la bandera institucional.

Entre los personajes importantes que han hecho historia en la institución tenemos: Dr. Lauro Damerval Ayora, Sr. Luis Emilio Eguiguren, Sra. Lic. Gloria Ochoa de Torres, Lic. Franco Eladio Loaiza, Lic. Juan Jiménez y Lic. Rolando Salazar, actual director.

La comunidad Damervalina ha ido pasando por la escuela con varias generaciones que han confiado la educación de sus hijos a esta Unidad Educativa. Existen varias familias que, de generación en generación, de padres, hijos, nietos han recibido la educación en este plantel que tiene varios años de creación.

Como todo conglomerado social, las instituciones educativas no permanecen estáticas, por el contrario tienen momentos de apogeo y decadencia que sucede por diferentes motivos, este es el caso de esta institución la cual, al inicio del año 2000, atravesó por momentos difíciles cuando algunos maestros que habían permanecido por muchos años en la institución y considerándose “dueños de la misma” causaron conflictos internos entre ellos, con los padres de familia e

inclusive con las autoridades de educación, a tal punto que, tuvo que tomarse la decisión de separarlos del plantel, toda vez, que su permanencia constituía un desprestigio cada vez más profundo que incidió en una disminución del 25% en la matrícula de los alumnos.

También han habido aspectos que merecen resaltarse y que han ubicado a la institución en sitios de elevado prestigio y apogeo, en este aspecto merece mencionarse la construcción, por parte del Ilustre Municipio de Loja, del coliseo cubierto multidisciplinar, cuya inauguración tuvo lugar en julio del 2004, constituyéndose en una de las pocas escuelas fiscales que cuenten con este tipo de infraestructura. De la misma manera, previendo lo que hoy en día se lo hace por mandato legal, en el año 2005, y luego de realizar un análisis pormenorizado de las ventajas y desventajas y la socialización en toda la comunidad, se adoptó la decisión de convertir a la escuela, que hasta ese entonces venía funcionando exclusivamente con el carácter de masculina, en mixta. En el primer año de funcionamiento con la nueva modalidad se pudo evidenciar el éxito de esa decisión, al considerar que el 30% de total de la población infantil era mujeres, hoy, el 45% corresponde al género femenino.

Otro hecho que merece resaltarse es el referente a los concursos inter-escolares, en los que ha participado el establecimiento. En el año 2006 y 2007, se obtuvo el primer lugar en el concurso inter-escolar de Bandas de Guerra (así se denominaban en ese entonces). Posteriormente, en el año 2008, se obtuvo el Vice-campeonato Inter-escolar de Fútbol Infantil, y en el 2009, el ansiado Campeonato, que hasta ese entonces había sido esquivo. En este mismo año, se cristalizó otro ansiado anhelo como es la creación de octavo, noveno y

décimos años, con lo que, se completa la Educación General Básica, de acuerdo a lo establecido por la Ley de Educación, y, por ende, se cambia la denominación, de Escuela Fiscal Mixta “Lauro Damerval Ayora” N°1 a Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora” N°1.

En la actualidad, la institución se denomina Centro Educativo Lauro Damerval Ayora Nro. 1, y cuenta con 43 profesores, 943 alumnos y un servidor administrativo.

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

La gestión directiva se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.

Analizar el rol del directivo en tiempos de cambios significa dirigir la mirada a otros enfoques, implica triangular la gestión educativa en tres ejes, curricular, institucional y político-social. Para cambiar la gestión directiva es necesario dar a las personas que integran la escuela, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido a que ellas son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Cuando se les da esta oportunidad, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización. El presente trabajo refleja una mirada teórica del equipo directivo frente a una escuela que se encuentra en continuo cambio.

Hablar de gestión educativa es reconocer a todos los participantes como miembros activos de un proceso que busca el cambio, dirigido, por supuesto a la calidad educativa, es decir, que toda la comunidad, alumnos, padres de familia, maestros, directivos, administrativos y asistentes complementan esta acción, dirigida, por supuesto por un líder, en este caso, el director o directora escolar, quien orienta, a través del consenso, la busca de información, la constante capacitación, el diseño y la implementación de programas que fortalezcan áreas de oportunidad para la obtención de mejores resultados en el aprendizaje de sus alumnos, acciones que, desde luego, son monitoreadas por evaluaciones internas y externas , donde la misma comunidad ha crecido, sistemáticamente, a fin de aceptar las sugerencias hacia el perfeccionamiento de su trabajo, porque la responsabilidad en cada logro es compartida, así como las acciones que falten por hacer.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

Para muchas personas, aprender significa "absorber información", esto es escuchar a un profesor o leer un texto asignado, sin relación alguna con el futuro que uno está creando. Este punto de vista proviene del estilo memorístico. Pero aprender es aumentar la capacidad mediante la experiencia ganada siguiendo una determina disciplina.

El aprendizaje siempre ocurre en el tiempo y en la vida real. Este tipo de aprendizaje genera conocimiento que dura, aumento de capacidad para la acción eficiente en situaciones de la vida cotidiana.

Todas las organizaciones aprenden, en el sentido que se adaptan a medida que el mundo cambia a su alrededor, algunas más rápidas que otras.

El proceso de la administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conformen se necesiten.

El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones están aumentando de manera considerable. Para cambiar las organizaciones es necesario dar a las personas que la integran, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido que las organizaciones son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Cuando se les da esta oportunidad, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización.

Según Peter Senge, la clave está en ver el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano. Estando inmersas las instituciones educativas en una sociedad en constante transformación, no es posible pensar que la escuela como organización puede mantenerse alejada de las modificaciones que permanentemente se van sucediendo.

Las instituciones educativas son fruto de la interrelación de variables tanto internas como externas, es decir, que las demandas que tiene la escuela provienen no sólo de la sociedad sino también de sus miembros en particular. Es, ese contexto, que ha de gestionarse la innovación, y dado que no hay un único modo de hacer escuela, tampoco hay una única posibilidad de producir transformaciones.

Así, es pensar en la gestión como una práctica tendiente a procurar la funcionalidad entre los objetivos institucionales, las estructuras de organización y funcionamiento y el sistema relacional. Entonces cuando se habla de gestionar una innovación, se hace mención a la revisión y reflexión crítica de la vida institucional con el objeto de construir prácticas que tiendan a mejorarla, potenciarla y enriquecerla.

Ahora bien, si el deseo de cambio es importante, no es suficiente. Se hace necesario construir una estructura, estrategias, recursos y procesos acordes con la naturaleza de los cambios que se buscan.

Esta transformación implica un nuevo modelo, apoyado en opciones pedagógicas sustantivas. No obstante, la decisión de cada docente de utilizar innovaciones tecnológicas está asociada no sólo a sus propias percepciones de esfuerzo, tiempo y riesgo, y a compensaciones profesionales; sino también a la inserción de estas innovaciones dentro del proyecto institucional y al tipo convocatoria que haga la institución educativa.

De la experiencia e información empírica obtenida, se conoce que en el Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N°1”, existen falencias en lo que se refiere a la Gestión del Directivo frente a los aprendizajes y la evaluación, así se afirma que:

Un considerable número de docentes consultados esto es, el 92% manifiestan que solo a veces se practica el trabajo en equipo; es decir, analizar y resolver los problemas entre todos los miembros de la comunidad educativa (Autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y organismos de desarrollo de la ciudad. Además expresan que la mayoría de las decisiones son tomadas solamente por el directivo.

Respecto a los aprendizajes, el 98% señalan que no se encuentran definidos en el PEI desde el punto de vista de los estándares de aprendizaje propuestos por el Ministerio de Educación para todos los años de Educación Básica, ni tampoco existen políticas aprendizajes para toda la comunidad educativa y esto es responsabilidad hacer cumplir del Directivo. En cuanto a la evaluación, el 98% de los docentes consultados afirman que solamente se trabaja con la propuesta del Ministerio de Educación y no consta en el PEI alguna innovación ni se practica la autoevaluación institucional a pesar de haberse aplicado un proyecto piloto por parte de la Zonal N° 7.

PROBLEMA GENERAL

La configuración de este contexto problemático en el que está inmerso el Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N°1”, permite estructurar el siguiente problema fundamental:

¿Cómo repercute la Gestión del Directivo en el aprendizaje y la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?

De esta gran problemática establecida, se pueden derivar los siguientes subproblemas:

Problema Derivado 1

¿Cómo repercute la Gestión del Directivo en el aprendizaje en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?

Problema derivado 2

¿Cómo repercute la Gestión del Directivo en la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?

Factibilidad

Luego de realizar el análisis previo de la problemática que se presenta en el Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora” N°1, y del diálogo con los docentes y directivos objetos de estudio, se ha determinado que es altamente viable realizar la investigación ya que toda la información requerida, talentos humanos, recursos económicos e infraestructura están disponible para realizar la investigación. Lo que obliga al investigador a entregar su aporte a través de una propuesta práctica para su inmediata aplicación que sea de ayuda tanto para los docentes como para la comunidad educativa en general.

Delimitación

La investigación se realizará a los docentes y directivos del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora” N° 1, durante el periodo lectivo 2013 – 2014.

c. **JUSTIFICACIÓN**

La Constitución Política de la República del Ecuador puntualiza que la educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz.

El Art. 347 de la Constitución del Ecuador, numeral 2, dice: “Garantizar que los centros educativos sean espacios democráticos de ejercicio de derechos y convivencia pacífica. Los centros educativos serán espacios de detección temprana de requerimientos especiales”.6. “Erradicar todas las formas de violencia en el sistema educativo y velar por la integridad física, psicológica y sexual de las estudiantes y los estudiantes”.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI, el Art. 2 manifiesta sobre los fines de la educación, e) “La educación debe estar centrada en la persona y garantizar su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia”.

Actualmente la educación ecuatoriana se desarrolla en una situación de temor y desesperación, la no intervención del docente y padre de familia, en la búsqueda de estrategias para enfrentar los problemas diarios que ocurren en el

aula y en la institución. Instituciones educativas que ofrecen los servicios educativos sin haber definido su norte, situación que dificulta lograr con los fines de la educación; al parecer este es el caso del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N°1, institución en la que, a través del presente proyecto de investigación, se propone determinar las repercusión de la Gestión del Directivo en los aprendizajes y la evaluación. Se puede colegir que, esta investigación, se inserta claramente en el campo administrativo y su importancia es relevante porque se propone detallar como afecta la Gestión del Directivo en el aprendizaje y la evaluación en la institución.

En el presente caso, la investigación, se reviste de importancia porque entregará directrices estratégicas para mejorar las actitudes de la comunidad, con miras a cumplir con su rol de ejemplo vivencial intra y extra institucional.

Es además justificable porque interesa a autoridades y docentes del plantel, objeto de estudio, por lo que se viabilizará toda la información requerida, talentos humanos, recursos económicos e infraestructura para realizar la investigación. Lo que obliga al investigador a entregar su aporte a través de una propuesta práctica para su inmediata aplicación, que sea de ayuda tanto para los docentes como para la comunidad educativa en general.

Finalmente, es de interés para el investigador, por ser un problema que permite robustecer su formación y, a su vez, hacer posible el cumplimiento reglamentario de realizar un trabajo de investigación para obtener el grado y título de Máster en Administración Educativa.

d. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar la repercusión la Gestión del Directivo en el aprendizaje y la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014ásica “Lauro Damerval Ayora N°1”, en el período 2011-2012.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Analizar cómo repercute la Gestión del Directivo en el aprendizaje en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Detallar cómo repercute la Gestión del Directivo en la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Plantear lineamientos alternativos tendientes a mejorar la Gestión del Directivo, para optimizar los aprendizajes y la evaluación del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja.

e. MARCO TEÓRICO

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO

LA GESTIÓN DIRECTIVA

Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, la cultura institucional, el clima escolar, la gestión estratégica y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. En cada aspecto se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo.

La Gestión Escolar Directiva es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo que implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es la capacidad de generar nuevas políticas institucionales e involucra a toda la comunidad escolar con el fin de aportar al proyecto educacional que está en manos docentes y directivos. Incluye la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas. Dependiendo de la focalización, es posible identificar grandes áreas

de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, y gestión de la comunidad.

La Gestión Escolar se refiere a los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros de la institución educativa. Dirigir la institución educativa implica un acto pedagógico en el que se promueva, entre otros aspectos, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en cobertura, equidad y calidad. También requiere de una administración eficiente de los recursos, aspecto determinante en los índices de eficiencia interna y calidad educativa.

La Gestión Escolar, por tanto, puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco la generación de aprendizajes, e involucrando a las diversas dimensiones que allí se dan cita. Por otra parte, dado que gestionar una organización educativa dice relación con la función formadora que allí se ejerce (a diferencia de la función productiva de la empresa) resulta fácil concluir que la gestión escolar es mucho más compleja: la función pedagógica involucra la formación de ciudadanos en valores espirituales, personales y sociales, que les permita desarrollarse como personas y contribuir de manera efectiva al desarrollo de la nación. Esto implica la producción de aprendizajes y saberes que la sociedad actual requiere y exige a todos los ciudadanos.

La gestión: entre un orden funcional y una nueva dinámica social

Existen elementos políticos y sociales del contexto que legitiman el concepto de la gestión al darle una plataforma y un sustento: las políticas emergentes del nuevo Estado evaluador, el movimiento internacional de la calidad; los documentos de política educativa surgidos de organismos internacionales como el Banco Mundial y la UNESCO, que consideran a la gestión como política estratégica, la participación social en asuntos de carácter público, el surgimiento de incipientes democracias en América Latina, que reclaman un nuevo modelo de organización y administración así como la transparencia en el manejo de recursos y nuevas vías de información; estos factores juegan un papel importante en la plataforma del discurso de la gestión.

Pero a su vez, existen aspectos de carácter sociocultural como son los procesos de descentralización y la exigencia de mayor autonomía y menos dependencia hacia los centros, la emergencia de una nueva ciudadanía, el replanteamiento de cuestiones de género e interculturalidad en microescenarios sociales (familia, aula, escuela), ello le ha dado al asunto una connotación compleja y variopinta. Como resultado tenemos que el discurso de la gestión no es un concepto plano, es una noción compleja que refleja este contexto de contradicciones: entre el eficientismo funcionalista y la participación social. El proceso de complejidad que da lugar a esta situación se va gestando paulatinamente, al grado de modificar de manera compleja e histórica las instituciones educativas, donde se ven rebasados los paradigmas de la Administración clásica y científica, mismos que devienen en una nueva noción que permite incorporar el campo de la gestión desde “un enfoque multi e interdisciplinario que avanza hacia una identidad propia” (Ibarra, 1999).

El discurso de la gestión, como se puede apreciar, surge y toma su fuerza de una serie de elementos políticos, históricos, sociales, culturales, económicos que vendrán a reforzar la visión sobre los sujetos responsables que están al frente de un centro escolar: los directivos.

A grosso modo se pueden plantear dos grandes posturas en torno a este concepto, sin ser definiciones excluyentes:

- a. De carácter gerencialista y funcional estructuralista, cuyo propósito es ver la gestión como ejercicio basado en hacer diligencias conducentes a un fin o logro, en este caso institucional. Este concepto pone en primer lugar a las instituciones, los fines, las estructuras. Es funcional estructuralista, señala que la tarea de la gestión recae en un cargo, dado de manera formal, descarna a los sujetos y los ve como simples piezas de una estructura, siendo su fin superior a los propios sujetos.
- b. De carácter teleológico, ético y praxiológico, que concibe a la gestión como un conjunto de servicios que prestan las personas en las organizaciones, donde intervienen sujetos, decisiones, dilemas éticos, intersubjetividades, actos de habla, historias y contextos situacionales. Su característica fundamental es la transformación del sujeto que se forma a través de las instituciones.

La primera postura (a) hace visible a un sujeto, desubjetivizado y ahistórico, radicalmente funcional de acuerdo a una estructura dada, la de las instituciones. Sin embargo, la segunda connotación (b) recupera fundamentalmente la noción de *sujeto* intersubjetivo, lo vuelve visible y relevante desde su historia y su propia subjetividad, en tal sentido, la noción de gestión que resalta es la de un concepto que implica como condición a un sujeto alternativo entre modernidad y posmodernidad (Touraine, 1997) ya que no sólo la eficacia y la eficiencia generan transformación; sino además la autonomía, la corresponsabilidad, la identidad, el compromiso... mismos que llevan a caracterizar a la gestión como modelo barroco o de síntesis, esto es, que oscila entre la modernidad y la posmodernidad.

NIVELES DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

Dentro de la gestión directiva del currículo se identifican tres niveles de competencia: el normativo, prescriptivo y ejecutivo. Su estudio completo nos debe llevar a analizar cada uno de estos niveles de competencia, desde sus dos perspectivas la de definición y la de proyección y dirección.

Nivel Normativo

El nivel normativo tiene por tarea atender el problema del ¿Para qué del currículo como estrategia de intervención de la comunidad política? Lo cual implica determinar las características de la imagen modelo de ser social y sociedad, que desea la comunidad política, según el contexto y la conceptualización ideológica.

Así por ejemplo, algunas comunidades en este nivel, desde la perspectiva de definición han determinado que dichas características del modelo, con respecto al ser social debería ser:

- Amante de su comunidad.
- Solidario y comprensivo.
- Conocedor de sus deberes y derechos.
- Conocedor de sus libertades fundamentales.
- Conocedor de la historia y las grandes obras.
- Conservador y difusor de la herencia cultural.
- Responsable y respetuoso de la dignidad humana.

Y con respecto a la sociedad; que ésta:

- Favorezca el desarrollo de una sana convivencia social y el cultivo de la voluntad de bien común, así como la afirmación del sentido democrático de la vida.
- Afirme una concepción del mundo y de la vida inspirada en los ideales de la cultura universal y en los principios cristianos.
- Fomente la práctica de las buenas costumbres
- Capacite de acuerdo con los principios democráticos, para una justa, solidaria y elevada vida familiar y cívica.
- Prepare para la vida cívica y el ejercicio responsable de la libertad, procurando el conocimiento básico de las instituciones patrias y de las realidades económicas y sociales de la comunidad.

- Capacite para la vida del trabajo y cultive el sentido económico-social.
- Contribuya a la formación de la personalidad en un medio que favorezca su desarrollo físico, intelectual y moral.
- Cultive los sentimientos espirituales, morales y religiosos.
- Proteja la salud y estimule el crecimiento y desenvolvimiento físico y armónico del ser social.
- Capacite para la conservación y mejoramiento de la salud.
- Fomente la formación de buenos hábitos.
- Desarrolle actitudes de compañerismo y cooperación.
- Guíe en la adquisición de una cultura general que incluya los conocimientos y valores necesarios para que el ser social pueda orientarse y comprender los problemas que le plantea su medio social.
- Proporcione los conocimientos básicos y las actividades que favorezcan el desenvolvimiento de la inteligencia, las habilidades y las destrezas, y la creación de actitudes y hábitos necesarios para actuar con eficiencia en la sociedad.
- Capacite para el conocimiento racional y la comprensión del Universo.
- Estimule el desarrollo de la capacidad de observación.
- Desarrolle el pensamiento reflexivo para analizar los valores éticos y sociales; para la solución inteligente de los problemas y para impulsar el progreso de la cultura.
- Cultive sentimientos estéticos y la apreciación, interpretación y creación de la belleza.
- Desarrolle las habilidades y aptitudes que le permitan al ser social orientarse hacia algún campo de actividades vocacionales o profesionales

Mientras que desde la perspectiva de proyección y dirección implica:

- a. Establecer los sistemas de información para diagnosticar, derivar y definir el modelo de ser social y sociedad.
- b. Establecer el marco de referencia del modelo de ser y sociedad, al que aspira la comunidad política.
- c. Tomar las decisiones con relación a los recursos políticos, económicos, financieros, administrativos, infraestructurales, legales y humanos esenciales, requeridos por la comunidad política para desarrollar ese modelo de ser social y sociedad.

Nivel Prescriptivo

Este nivel tiene a cargo la tarea de atender el problema del ¿Cómo estructurar el currículo como estrategias de intervención de la comunidad política? Su tarea está directamente relacionada con el diseño de esa estructura. Desde la perspectiva de definición, algunas comunidades políticas han prescrito, por ejemplo: Estructurar la educación como un proceso integral, constituido por diversos ciclos y tipos de educación correlacionados. Para cada uno de los cuales se establecen los respectivos planes y programas de enseñanza.

Al respecto de estos planes y programas se prescribe que serán flexibles y variarán conforme lo indiquen las condiciones y necesidades de la comunidad política, así como el progreso de las ciencias de la educación. A la vez que deberán concebirse y realizarse tomando en consideración “las correlaciones necesarias para asegurar la unidad y continuidad del proceso de la enseñanza. Y las necesidades e intereses psicobiológicos y sociales de los alumnos.”

Por tanto será graduada conforme a lo planteado y comprenderá como sus principales niveles la Educación Pre-escolar, Educación Primaria, Educación Media y Educación Superior.

Y finalmente ordena, esa comunidad política en el caso de nuestro ejemplo, que “la dirección general de la Educación corresponderá a un Consejo superior, quien tendrá bajo su responsabilidad autorizar los planes de estudio y los programas de enseñanza para los diversos niveles y tipos de educación.”

El nivel prescriptivo desde la perspectiva de proyección y dirección le corresponde:

1. Diseñar o rediseñar la estructura del sistema y de las organizaciones que ejecutaran el modelo de ser social y sociedad.
2. Diseñar o rediseñar los planes y programas cuidando su unidad, continuidad, así como las necesidades e intereses del ser social y de la sociedad.
3. Establecer los sistemas de asesoría, supervisión y evaluación de los planes y programas.
4. Determinar las políticas de desarrollo del personal directivo que dirigirá las organizaciones educativas.

Nivel Ejecutivo

Al nivel ejecutivo le corresponde encargarse de la tarea de llevar a efecto el currículo; dando respuesta al problema del ¿Cómo dirigir y desarrollar el currículo como estrategias de intervención de la comunidad política?

En relación con este nivel, en el mayor de los casos las comunidades políticas, desde la perspectiva de definición se han limitado, por ejemplo a señalar o a identificar el donde se dirigirá y desarrollará el currículo, así tenemos:

La educación escolar, que se impartirá en los establecimientos educativos. Mientras que la educación extra-escolar o extensión cultural, estará a cargo de esos mismos establecimientos y de otros organismos creados al efecto. Señalando finalmente, que todas esas actividades educativas deberán realizarse en un ambiente democrático, de respeto mutuo y de responsabilidad.

Desde la perspectiva de proyección y dirección, le compete a este nivel ejecutivo:

1. Organizar, dirigir, supervisar y evaluar el desarrollo de las funciones sustantivas y de apoyo para la ejecución de los planes y programas en las organizaciones educativas.
2. Proponer el personal que podría desempeñar los puestos en cada una de las áreas de la organización, para el desarrollo de las funciones sustantivas y de apoyo. Así como los estímulos para ese personal.

3. Determinar las estrategias, procedimientos y métodos específicos de trabajo para la ejecución de los planes y programas.
4. Tomar decisiones para corregir las desviaciones operativas que puedan suscitarse en la ejecución de los planes y programas.
5. Mantener y conducir las relaciones públicas de la organización educativa.

En síntesis, se podría señalar que la gestión directiva del currículo en su primer nivel requiere de un cuerpo de especialistas, que desde las diferencias disciplinarias y avances de científicos y tecnológicos de la comunidad política, definan el modelo de ser social y sociedad al que aspira esa comunidad.

Mientras que el segundo nivel partiendo de lo definido en el primero proceda a estructurar y construir los planes y programas de educación, requiere por lo tanto este nivel ser conducido por un grupo de especialistas en gestión de la educación, para orientar y coordinar los aportes de todos aquellos otros especialistas que se requieran de otras disciplinas en la estructuración de dichos planes y programas.

Para finalmente en el tercer nivel requerir de equipos de docentes que bajo la conducción de un administrador o gestor de la educación ejecute con éxito los planes y programas educativos, y puedan así las organizaciones educativas brindar una educación de calidad a esa comunidad política.

Pozner (2000: 8), respecto del concepto de gestión escolar, planteó que ésta puede ser entendida como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”. Aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar debe preocuparse además de la calidad y cantidad de los aprendizajes que se produzcan en la institución educativa.

LAS FUNCIONES DE UN DIRECTOR

Dentro de una Gestión Directiva, muchas son las funciones que le corresponde desarrollar a un Director. Entre las más importantes, podemos señalar:

Gestionar el currículum y los elementos curriculares, entendiendo por currículum los objetivos, metas, insumos, recursos humanos, tiempos. Una de las principales funciones de un Director es pensar cuál es el camino que debe seguir el colegio y cuáles son los objetivos educacionales que se está proponiendo la propia escuela en función de los objetivos nacionales emanados del nivel central, pues es necesario recordar que el colegio está integrado a la sociedad y a esta realidad a la que debe dar respuesta. El Director debe velar por el cumplimiento de estos objetivos, los debe llevar a cabo y gestionar todos los recursos que estén en sus manos para el cumplimiento de ellos. Un elemento importante dentro del currículum corresponde al diseño de los horarios de clases. El diseñar un horario es fundamental, dado que refleja hacia donde está enfocando el desarrollo del currículum de la escuela.

Liderar las relaciones humanas: Las relaciones humanas y el clima laboral son herramientas fundamentales para el adecuado funcionamiento de la escuela. El director debe liderar el equipo, mantener las relaciones interpersonales adecuadas y la moral en alto. Debe estar atento a detectar posibles nudos y conflictos y resolverlos adecuadamente.

Por otra parte, el director, es el que de alguna manera debe relacionarse con la red social que hay en torno al colegio como la Cruz Roja, bomberos, carabineros, investigaciones, el párroco.

El rol directivo es un rol especialmente complejo. Como señalan Marchesi y Martín, “el trabajo de los directores no es nada sencillo. El problema principal al que se enfrentan no es solo que sus funciones han ido cambiando a lo largo de los últimos años sino que, además, se han ido acumulando unas sobre otras. El director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes sobre la escuela, pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de los centros. Posiblemente lo que mejor define en la actualidad la figura del director es que se encuentra en el centro de las tensiones y conflictos que se producen en la escuela y sobre la escuela...Las tensiones más importantes que afectan al director pueden resumirse en las cuatro siguientes: entre el individuo y la organización, entre las demandas de estabilidad y de cambio, entre las funciones de gestión y de instrucción, y entre la autonomía y la rendición de cuentas”.

2. LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y EL APRENDIZAJE

La Gestión Escolar tiene que ver con el gobierno y la toma de decisiones a nivel de la institución educativa. Este gobierno debe ser participativo, pues por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel institucional es una tarea colectiva que involucra a muchos actores. La Gestión Escolar supone, en consecuencia, una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar de tal manera que la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

EL DIRECTIVO COMO GESTOR DE LOS APRENDIZAJES ESCOLARES

- **El directivo como gestor de los aprendizajes escolares.** A pesar de que el ser humano se caracteriza principalmente por su individualidad, pero también por su necesidad de agruparse socialmente y convivir con otras personas, cuando se trata de trabajar en equipo, es notable la falta de esta socialización, por lo menos en lo que corresponde a la puesta en marcha de estrategias colaborativas para que el equipo prospere. En muchos casos es difícil que se asuman los integrantes asuman actividades que estén encaminadas al progreso de todo el equipo, generalmente optarán por el progreso individual o personal. En este caso, la falta de sentido de pertenencia al grupo, es la causa principal de esta actitud. En las

instituciones educativas del país sucede lo mismo. Es raro encontrar escuelas que tengan una coalición entre sus distintas partes, tal es el caso de directivos, coordinadores y la plantilla docente en general. Sucede que cada quien se limita a realizar únicamente sus funciones y no van mas allá de eso. Para contrarrestar esta situación la autora Pilar Pozner concibe a los directivos de las instituciones como los detonantes principales de acciones encaminadas a un trabajo en equipo que haga más eficiente la participación de todos los actores, y esto se verá reflejado en la calidad del aprendizaje que los alumnos de la institución obtendrán. La capacidad de liderazgo y el interés por mejorar las practicas educativas deben ser el motor del jefe de la institución. A su vez debe utilizar sus capacidades como líder y así promover estrategias entre su planta de trabajo para que se integren y el trabajo sea colaborativo en entre todos. La comunicación será una herramienta fundamental en todo el proceso, es importante que se transmitan todas las inquietudes que se presenten y se les dé respuesta a ellas, también lo es que se integren las opiniones de los participantes. La toma de decisiones será constante, y el consenso de los actores será lo que fortalezca estas decisiones. Una vez que el clima de trabajo refleja un avance en cuanto a la unión del equipo escolar, que verdaderamente se han comprometido con las metas y objetivos de la institución respecto a las mejoras, vendrá la siguiente fase, que se trata de gestionar y emprender acciones para el avance de la comunidad escolar. (Pozner 1995) La gestión de la educación es el conjunto de decisiones y acciones de los cuadros dirigentes de las instituciones educativas, junto con otros actores, que se ejecutan para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de productos y servicios educativos y una

mayor y más justa distribución de esos productos y servicios. El aumento de esa capacidad de gestión, tanto desde el punto de vista pedagógico como administrativo, resulta imprescindible para que los directivos puedan afrontar los nuevos y viejos problemas de la educación y los desafíos impuestos a la escuela por lo complejo de su entorno.

- El director debe conocer algunas otras herramientas que le ayudaran a mejorar las funciones y el desempeño en la institución, tal es el caso de los “Proyectos educativos Institucionales”. Ya que es un medio que sirve para identificar los problemas que atacan a la comunidad, planear estrategias para resolverlos, y poner en marcha estas estrategias. El objetivo principal de los proyectos educativos es resolver de manera organizada y siguiendo una serie de planes, algún problema que se haya identificado en la comunidad escolar, en cualquiera de las dimensiones de esta, se sirve de los recursos disponibles de la escuela (sean capacidades del persona, fortalezas de la institución, entre otras cosas) pero además esta consiente de las limitaciones que pueden presentarse de acuerdo a la tarea que se realizara incluyendo también el contexto.

El PEI es un recurso que esta sistematizado y conforme se vayan completando sus diferentes etapas, de organización es muy probable que se vuelva un éxito. Una buena imagen de una institución de manera física, así como los resultados que se observan en las evaluaciones que se realizan sobre aprendizajes y en la calidad de alumnos que generan, son prueba de existe una buena coordinación y dirección desde el interior de la

organización. Así se puede constatar que la unión de la comunidad educativa, y la cooperación para resolver los problemas que se presentan en la institución de manera organizada a través de proyectos, y que la participación contundente del directivo para orquestar los movimientos de sus integrantes son la clave para el buen funcionamiento de la escuela y por tanto se convertirá no solo en una escuela eficaz sino además eficiente.

Innovar la gestión para mejorar el logro educativo implica que la organización escolar se oriente a los aprendizajes de todos los alumnos. Es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y otros actores sociales, así como el diseño y la ejecución de una planeación estratégica escolar que deriva en la planeación pedagógica, y la presencia permanente de ejercicios de evaluación que permitan asegurar los propósitos educativos de la Actualización y Fortalecimiento de la Educación General Básica 2010.

En este sentido, una nueva gestión implica una comunicación eficaz y una reorganización del colectivo escolar. Cada comunidad organizada en el espacio de la escuela favorece la visión compartida, el cumplimiento de la misión de la escuela pública, el diseño de objetivos, estrategias y metas, así como el compromiso para su ejecución y logro.

Lo anterior muestra la necesidad de transitar hacia una gestión que propicie prácticas flexibles y relaciones de colaboración para dejar atrás el aislamiento profesional, las visiones divergentes, la escasa comunicación, la ausencia de liderazgo directivo y la limitada participación de los padres de familia, además de la desarticulación de iniciativas y acciones. La nueva gestión educativa promoverá condiciones para que la escuela sea atractiva para los alumnos y apreciada por la comunidad.

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y LA EVALUACIÓN

Se requiere de un sistema de Gestión del Desempeño que comprenda y contribuya al crecimiento de las personas, a que estas sean cada vez más autodeterminadas, con mayor esperanza activa, que contribuya a que las personas alcancen más y mejores niveles de excelencia en su desempeño laboral, que permitan ser más asertivos, con mayor manejo de la incertidumbre y del fracaso y que así se consolide una autoestima basada en los resultados (Romero García, 2005), en otras palabras que contribuya a lo que he llamado el Desarrollo de las Competencias Básicas para el Crecimiento Personal y Laboral. Solo con personas orientadas hacia su propio crecimiento personal se podrá hablar de un verdadero desarrollo humano en las organizaciones y de un desarrollo de las competencias en las personas que permitan a la organización alcanzar las escogencias estratégicas y objetivos.

Ha terminado la época de la Evaluación del Desempeño, aquella donde se realizaba el acto administrativo de aplicar un formato establecido para dictaminar si el empleado cumplía o no con las características o atributos de personalidad deseados por la organización. Ha iniciado la época de la Gestión de las personas alineada a la estrategia del negocio, al desarrollo de las personas, sus competencias y especialmente, de su libertad. Estos cambios, jalonados en parte por el Balanced Scorecard, los modelos de competencias y principalmente por las exigencias del medio organizacional, obligan a éstas a orientarse hacia una cultura del desarrollo y dichos cambios inician por la transformación del rol de los líderes y del papel de los mismos empleados. Ha comenzado la era de una Gestión del Desempeño más integral e integradora.

Evaluación del Desempeño: Evaluar es comparar un resultado con un estándar o patrón. Existen diferentes modalidades de evaluación, por ejemplo, evaluación de procesos, evaluación de resultados y evaluación de impacto. Lo importante de cualquiera de estas modalidades de evaluación es que cumpla su papel de retroinformación, es decir, que permita determinar deficiencias o fortalezas entre los resultados y el patrón.

Cuando se hace evaluación del desempeño de una persona se juzga la calidad, oportunidad y eficiencia de sus actuaciones laborales, no sus atributos de personalidad. Para hacer tales juicios con objetividad se necesita confrontar las actuaciones de la persona con un criterio externo de desempeño, como una norma o un estándar.

Evaluar o valorar el desempeño es, entonces, juzgar las acciones laborales de alguien por comparación con un criterio normalizado y objetivo de eficiencia o por contraste con el criterio subjetivo del directivo. Cuando se evalúan los resultados se juzgan, no ya el desempeño sino sus consecuencias, es decir, si las acciones realizadas produjeron las consecuencias esperadas. En otras palabras, se confronta la consecuencia lograda con la meta, el resultado o el objetivo definidos previamente. Eso constituye un nivel diferente de evaluación dado que al desempeño se adicionan otros factores, usualmente no controlados por el individuo, que favorecen u obstaculizan la relación desempeño -resultado.

GUIA PARA LA EVALUACION EFECTIVA DE RESULTADOS Y DESEMPEÑO

1. Una evaluación efectiva implica que debe haber una confrontación sin sutilezas. Es decir, requiere encarar y comentar sin reservas las verdaderas diferencias entre lo esperado por el directivo y los resultados reales obtenidos por su colaborador. Requiere retratar y profundizar en los desacuerdos que pueden presentarse, y manejar con buen modo y estilo los conflictos que surjan para resolverlos constructivamente.
2. Una evaluación efectiva requiere inversión de tiempo porque la preparación no es un proceso breve, y la conducción de la misma tampoco puede abreviarse si es que no se quiere tener un mal resultado.

3. Una evaluación efectiva requiere habilidad. Muchas evaluaciones son menos efectivas de los que deberían ser porque los evaluadores no poseen el conocimiento suficiente sobre técnicas para planificarlas y conducirlas.
4. Una entrevista de evaluación efectiva, no debería ofrecer prácticamente ninguna sorpresa para el evaluado. Las sesiones para revisiones periódicas entre las evaluaciones formales deberían eliminar la posibilidad de que los evaluados oigan "malas noticias" inesperadas durante la evaluación. Muchos directivos no mantienen informados a sus colaboradores de los progresos que éstos realizan, y se "guardan" las críticas, sugerencias, quejas, o lo que sea, hasta el día de la entrevista. Lo peor es que al "guardarse" las cosas, el directivo pierde la oportunidad de corregir las deficiencias cuando se detectan por primera vez y la organización pierde el incremento de productividad que resulta cuando las dificultades se corrigen a tiempo.
5. La evaluación efectiva debe tener objetivos y beneficios bien definidos que sean comprensibles tanto para el directivo como para su colaborador.
6. La evaluación efectiva requiere planificación y una preparación completa.
7. Una entrevista de evaluación efectiva debe seguir una pauta sistemática. El salto de un tema a otro sin orden, el no cubrir todos los temas pertinentes conduce a conclusiones incompletas (y a menudo sorprendentes)

8. El resultado de una evaluación efectiva debe producir planes de acción que el evaluado debe seguir para cumplir con los programas de trabajo que se han acordado.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del comportamiento del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este es un proceso dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, ya sea formal o informalmente, con cierta continuidad en las organizaciones.

ERRORES COMUNES EN LA EVALUACION DE RESULTADOS Y DESEMPEÑO

Los errores más comunes en la evaluación del desempeño suelen ocurrir cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, tales como:

1. Los prejuicios personales: Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

2. El efecto de acontecimientos recientes. Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño, las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones - buenas o malas - estén presentes en la mente del evaluador.

3. La tendencia a la medición central. Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos, y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

4. Efecto de halo o aureola: Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

5. Interferencia de razones subconscientes. Movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

ELEMENTOS PARA VALORAR LA ACTITUD HACIA LA EVALUACION

A continuación se presentan ocho interrogantes importantes que un evaluador debe formularse para juzgar si se halla en condiciones de evaluar a los demás:

1. Estoy preparado para ser justo y objetivo? Corro el peligro de dejar que un incidente reciente influya indebidamente en mi evaluación de la persona? De ser así, debo postergar la tarea por un breve plazo?
2. Tengo miedo de que un subalterno emprendedor me quite el puesto? Si tengo la sensación de que alguien me empuja (a) Estoy seguro de juzgar esta situación de un modo realista? y (b) de ser así, estoy dispuesto a hacer un esfuerzo consciente para no dejar que influya sobre la evaluación que voy a realizar?
3. Estoy convencido de que los métodos de evaluación son dignos de mérito? De no ser así, puedo hacer algo al respecto, o acaso debo continuar la actividad tradicional?
4. Me he preparado suficientemente, mediante un examen cuidadoso de las guías de evaluación y otras ayudas con que cuentan los departamentos de la organización?
5. Estoy entre los que dejan que la propia conveniencia influya en decidirse si una persona está a punto de ser transferida de mi departamento ? Me mostraré reacio a dejar que mis operaciones se vean trastornadas temporalmente por la pérdida de una persona clave?

6. Estoy en condiciones de hacer caso omiso de rasgos de personalidad o hábitos que me disgustan personalmente, pero que no está demostrado que afectan el desempeño?
7. Evito instintivamente las discusiones con un colaborador sobre las críticas como yo las veo? No poseo técnicas idóneas de conducción de entrevistas? Descuido la posible ayuda de departamentos de staff por que no quiero admitir que podría mejorar mis dotes de entrevistador?
8. Aunque sostengo que estoy a favor de la evaluación por parte de los directivos, la postergo habitualmente a favor de asuntos más apremiantes?

SISTEMA DE EVALUACION DE LOS ESTUDIANTES

Son propósitos de la evaluación de los estudiantes en el ámbito institucional

- 1) Identificar las características personales, intereses, ritmos de desarrollo y estilos de aprendizaje del estudiante para valorar sus avances.
- 2) Proporcionar información básica para consolidar o reorientar los procesos educativos relacionados con el desarrollo integral del estudiante.
- 3) Suministrar información que permita implementar estrategias Pedagógicas para apoyar a los estudiantes que presenten debilidades y desempeños superiores en su proceso de formación.

- 4) Determinar la promoción de estudiantes.
- 5) Aportar información para el ajuste e implementación del plan de mejoramiento institucional.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN

Los criterios de evaluación y promoción se deben cumplir obligatoriamente por parte de todos los docentes que orientan clases desde el grado primero hasta el undécimo de la Institución, ya que el sistema de evaluación de aprendizaje es parte fundamental del proceso de calidad del servicio educativo.

Objetivos generales

Los propósitos de determinar criterios de evaluación y promoción son:

- Valorar el alcance y la obtención de logros, competencias y conocimientos de los estudiantes.
- Diseñar e implementar estrategias para mejorar el desempeño de los estudiantes que tengan dificultades o deficiencias en sus estudios.
- Determinar la proporción de los estudiantes en cada grado de la educación básica y media, para ser promovidos al siguiente grado.
- Suministrar información que contribuya a la autoevaluación institucional y a la actualización permanente del plan de estudios.

- Lograr que los estudiantes se conviertan en actores para que el cambio institucional escolar sea una realidad.
- Apreciar, estimar y emitir juicios sobre los procesos de desarrollo del alumno, los procesos pedagógicos o administrativos, así como sobre los resultados para elevar y mantener la calidad de los mismos.

ASPECTOS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN

Criterios de desempeño académicos-cognitivos. Estos criterios se refieren a los aspectos que se deben tener en cuenta para valorar, examinar e influir en los desempeños cognitivos y operativos de los estudiantes frente a los logros académicos formulados en un determinado momento de la formación escolar. Estos pueden ser:

- El progreso en los procesos y procedimientos de aprendizaje en las diferentes áreas.
- Presentación oportuna de tareas, talleres y ejercicios.
- Aplicación de lo aprendido en la solución de problemas
- Otros que acuerden profesor y estudiantes en cada curso

De ser posible el profesor propondrá a sus estudiantes los criterios que considere importantes, justificando cada uno. Así mismo, solicitará a los estudiantes proponer otros.

Criterios de convivencia: Estos criterios se refieren a los aspectos relacionados con las normas mediante las cuales se promueven comportamientos o actuaciones positivas frente al estudio y la vida escolar (manual de convivencia). Un estudiante con buen desempeño académico cognitivo tiene, por lo regular, una actitud positiva frente al estudio. Por ejemplo, es responsable, atento, interesado, casi siempre participa. En este sentido, es necesario que la evaluación cumpla una finalidad edificadora, antes que penalizadora, en este componente. Estos pueden ser:

- Compromiso y responsabilidad frente al proceso educativo.
- Interés y atención manifestados hacia las actividades en las diferentes áreas.
- Actitud frente a la vida escolar.
- Orden y organización en lo personal y en el aula de clase (tener el asiento en el lugar indicado y limpio el derredor del piso, portar el uniforme de manera correcta).
- El comportamiento en general y todas las demás disposiciones contenidas en el manual de convivencia
- Participar activamente

El profesor propondrá a sus estudiantes los criterios que considere importantes, justificando cada uno. Así mismo, solicita a los estudiantes proponer otros.

Criterios socio-afectivos: Estos criterios promueven la vivencia de ideales básicos para la vida tales como la solidaridad, la autoestima, la convivencia, la tolerancia, incluidos los institucionales. Educar es generar espacios para que los estudiantes se formen como personas. En consecuencia debe influir para que

estos alcancen los logros cognitivos, tengan actitudes positivas frente al estudio y la vida; y vivencien valores humanizantes. Estos pueden ser:

- Interiorización y práctica de valores que ayuden a mantener una convivencia sana y armónica.
- Respeto y tolerancia hacia todas las personas de la comunidad educativa (directivos, administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes)
- Relaciones interpersonales dentro del aula de clase, dentro de la Institución Educativa y fuera de ella y con la comunidad en general.
- Participación en actos culturales y sociales.
- Realización de actividades cívicas y ecológicas que vayan en pro de la conservación y mejoramiento del entorno de la institución y la solución de problemas comunitarios.

HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL

La Gestión del Directivo repercute significativamente en el aprendizaje y la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

- La Gestión del Directivo repercute significativamente en el aprendizaje en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

- La Gestión del Directivo repercute significativamente en la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

f. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación sobre se hace uso de los métodos de investigación que a continuación se detallan.

MÉTODOS

Método Científico. Es una herramienta de investigación cuyo objetivo es resolver las preguntas formuladas mediante un trabajo sistemático y, en este sentido, comprobar la veracidad o falsedad de una tesis. De allí que un artículo científico sea el resultado de un estudio realizado y comprobado a través del método científico.

Método Hipotético-deductivo. Es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

Método Inductivo. Este método parte del hecho o fenómeno particular para llegar a lo general. Este método servirá para estudiar particularmente cada una de las variables planteadas en la presente investigación, y determinar la dimensión de la Gestión del Directivo y cómo afecta a los aprendizajes y la evaluación en la organización.

Método Deductivo. Se traduce en el hecho de partir de un conocimiento general para llegar a determinar premisas particulares. Se lo aplicará en el momento de redactar las conclusiones una vez representados y analizados los datos obtenidos con los instrumentos de investigación.

Método Analítico. Servirá en el momento de realizar el análisis e interpretación de cada respuesta que otorguen los directivos y docentes sobre la Gestión del Directivo y su incidencia en los aprendizajes y la evaluación.

Método Sintético. Este método permitirá orientar el trabajo con coherencia teórica, lógica y metodológica, fundamentándose para ello, en la realidad que se vivencia diariamente en la Gestión del Directivo y su incidencia en los aprendizajes y la evaluación, permitiendo con ello la conceptualización y desarrollo del marco teórico.

Método Descriptivo. Permitirá evidenciar y detallar la problemática planteada, así como exponer y realizar el análisis de la Gestión del Directivo y su incidencia en los aprendizajes y la evaluación en el Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora” N°1, en el período 2013-2014.

Método Estadístico. Consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En el proceso investigativo se emplearán las siguientes técnicas:

La Entrevista. Se aplicará al directivo, con la finalidad de recabar información la que permitirá conocer la Gestión del Directivo y su incidencia en los aprendizajes y la evaluación, y contrastarla con la opinión que tengan al respecto los docentes y estudiantes.

La Encuesta. Será aplicada mediante preguntas previamente definidas, a los docentes, con la finalidad de conocer la la Gestión del Directivo y su incidencia en los aprendizajes y la evaluación, contrastarla con la opinión que al respecto tenga la autoridad entrevistada.

Instrumentos

Los instrumentos que se emplearán son: el cuestionario y la guía de entrevista

POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación no se ha calculado una muestra ya que la población es manejable, esto es 1 directivo, 38 docentes y 154 estudiantes.

SECTOR INVESTIGADO	POBLACIÓN
Directivo	1
Docentes	38
Estudiantes de los octavo, noveno y décimo año de educación básica	154
TOTAL	193

g. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES \ AÑO	2013						2014												AMPLIACIÓN 2015				
	JL	AG	SP	OC	NV	DC	EN	FEB	MAR	ABR	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC	MY	JN	JL	AG	
Aprobación del Proyecto de Tesis	X	X																					
Designación del Director de Tesis			X																				
Trabajo de Campo				X	X	X	X	X	X														
Tabulación de Datos										X	X												
Interpretación de Datos												X	X	X									
Elaboración del informe final de Tesis															X	X							
Presentación del Borrador de Tesis																	X	X					
Estudio privado y calificación																			X	X	X		
Incorporación de observaciones																					X		
Sustentación pública e incorporación																							X

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

TALENTOS HUMANOS Y RECURSOS

Talentos humanos

- Directivos y Personal Docente del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N° 1”
- Director y asesor de investigación
- Investigador
- Egresado y postulante al grado de Magister en Administración Educativa (investigador)
- Lic. Edgar Ramiro Narváez
- Autoridades de la Universidad Nacional de Loja
- Autoridades del PROMADED
- Asesor del Proyecto
- Profesores y Estudiantes del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora” N° 1.

Materiales

- Suministros y materiales de oficina
- Textos de consulta
- Revistas
- Periódicos

- Computadora
- Flash memory
- Calculadora
- Internet
- Formularios de encuestas
- Fichas de observación
- Grabadora
- Cámara fotográfica

PRESUPUESTO

CONCEPTO	COSTOS (USD)
Adquisición de bibliografía especializada	\$ 150.00
Adquisición de materiales de oficina	\$ 130.00
Tratamiento de textos	\$ 220.00
Movilización	\$ 60.00
Edición de tesis en computadora	\$ 100.00
Reproducción de encuestas y fotocopias	\$ 50.00
Anillado	\$ 40.00
Internet	\$ 70.00
Imprevistos	\$ 150.00
TOTAL	\$ 1.070.00

FINANCIAMIENTO

Los costos que se presenten en la presente investigación, serán solventados y financiados bajo la responsabilidad del autor de la misma.

i. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, M. Y. (2006). Dirección de centros docentes, Gestión por proyectos. España: Escuela española.
- ÁLVAREZ J. Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, 1997
- ARCINIEGA L, González L. Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT-30. Revista de Psicología Social, 2000; 15(3): 281-296.
- CASTRO Cossío E, Guerrero Ramos R. los grupos en las organizaciones. Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la información: Modulo sobre comportamiento organizacional. La Habana: Facultad de Comunicación, 2002
- GOMEZ, V. &. (2009). Sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación. Medellín: Colombia S.A.
- GONZÁLEZ, Teresa, Ed. Al. Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos, Madrid, España, 2003.
- PSYCA. Trabajo en equipo. Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto. Bilbao, 2001
- REYES PONCE, Agustín. "Administración y Comunicación del personal". Limusa. Primera edición, 1979.
- RANDALL Salm, La solución de conflictos en la escuela, editorial El Comercio S.A, Lima, Perú, 2006.
- ROBBINS S. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, 1993.
- ROBBINS. SP. Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica. 7ma ed. San Diego: Prentice- Hall hispanoamericana, San Diego StateUniversity, 1999.
- SCHEIN E. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza y Janes, 1988
- SMITH PB, Peterson MF. Liderazgo, organizaciones y cultura: un modelo de dirección de sucesos. Madrid: Pirámide, 1990.

Anexo 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

ENCUESTA PARA DOCENTES

ENTREVISTA AL DIRECTOR

1. ¿Cuáles deberían ser las competencias y las cualidades exigidas a un director moderno para una sociedad del siglo XXI?
2. ¿El liderazgo que usted aplica en la institución, fomenta un espíritu colaborador?
3. ¿Cree que el Ministerio de Educación Promueve que usted trabaje con libertad y autonomía en el centro educativo?
4. ¿Se preocupa de realizar asesoramiento pedagógico al personal docente como parte de su gestión?
5. ¿Usted como autoridad de la institución, soluciona los conflictos internos a su debido tiempo con justicia y equidad, conservando la afectividad del grupo con decisiones conciliatorias para un mejor desarrollo pedagógico?
6. ¿Considera usted, que la toma de decisiones se debe realizar considerando el consenso de docentes, estudiantes y padres de familia?
7. ¿Se preocupa del acompañamiento pedagógico como parte de la gestión directiva?
8. ¿Considera a la evaluación como parte de la gestión directiva en su institución?



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

ENCUESTA PARA DOCENTES

Estimado Docente:

Con la finalidad de realizar un trabajo de investigación sobre la Gestión del Directivo, los aprendizajes y la evaluación, solicitamos de la manera más comedida se digne colaborar respondiendo al siguiente cuestionario, el mismo que tiene carácter de anónimo en tal razón se le encarece contestar con la mayor veracidad posible.

1. ¿Está enterado sobre el Nuevo Modelo de Gestión Educativa para el Ecuador?

Si () No ()

2. ¿El Director ha socializado la Guía para elaborar el Proyecto Educativo Institucional presentada por el Ministerio de Educación?

Si () No ()

3. ¿El Proyecto Educativo Institucional (PEI), se lo elaboró de acuerdo al nuevo formato dado por el Ministerio de Educación?

Si () No ()

4. Para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI). ¿Hubo la participación de docentes y alumnos?

Si () No ()

5. ¿La Misión y Visión institucional, se encuentra visible en la Institución Educativa?

Si () No ()

6. ¿Existen prácticas, por parte del director, para evaluar la cobertura curricular lograda en los estudiantes dentro de la institución?

Si () No ()

7. ¿Cree que la Gestión del Director contribuye a la formación deseada de los estudiantes?
8. ¿Se han socializado en su institución los estándares de aprendizaje propuestos por el Ministerio de Educación?
- Si () No ()
9. ¿En su centro educativo, existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.?
- Si () No ()
10. ¿Consta en el Proyecto Educativo Institucional la propuesta de evaluación de los aprendizajes?
- Si () No ()
11. ¿La evaluación de los aprendizajes que realizan los docentes, se sustentan en las normas legales dados por el Ministerio de Educación?
- Si () No ()
12. ¿Los proyectos de mejora pedagógica plasmados en el PEI, han permitido que los estudiantes recuperen los aprendizajes?
- Si () No ()

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

Estimado estudiante:

Con la finalidad de realizar un trabajo de investigación sobre la Gestión del Directivo, los aprendizajes y la evaluación, solicitamos de la manera más comedida se digne colaborar respondiendo al siguiente cuestionario, el mismo que tiene carácter de anónimo en tal razón se le encarece contestar con la mayor veracidad posible.

1. ¿Le hicieron conocer el nuevo formato del Proyecto Educativo Institucional (PEI), dado por el Ministerio de Educación?

Si () No ()

2. ¿Tiene conocimiento de que compañeros dirigentes estudiantiles participaron en elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI)?

Si () No ()

3. ¿Le han informado sobre el cumplimiento de las fases del Proyecto Educativo Institucional (PEI)?

Si () No ()

4. ¿La Misión y Visión institucional, se encuentra visible en la Institución Educativa?

Si () No ()

5. ¿Se tomaron en cuenta sus criterios para elaborar el modelo de evaluación de los aprendizajes para su centro educativo?

Si () No ()

6. ¿Los docentes le han explicado cuál es la diferencia entre examen y evaluación?

Si () No ()

7. ¿Los docentes le hacen conocer el plan de acreditación en cada materia para obtener la calificación que definirá su promoción?

Si () No ()

8. ¿El profesor aplica alguna prueba que no sea calificada?

Si () No ()

9. ¿El docente ha aplicado pruebas para evaluar los aprendizajes que resulten ser desconocidas para usted?

Si () No ()

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<p>LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN EL OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA N°1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.</p>	<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo repercute la Gestión del Directivo en el aprendizaje y la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la repercusión la Gestión del Directivo en el aprendizaje y la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La Gestión del Directivo repercute significativamente en el aprendizaje y la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.</p>
	<p>PROBLEMA DERIVADO 1</p> <p>¿Cómo repercute la Gestión del Directivo en el aprendizaje en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</p> <p>Analizar cómo repercute la Gestión del Directivo en el aprendizaje en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1</p> <p>La Gestión del Directivo repercute significativamente en el aprendizaje en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.</p>
	<p>PROBLEMA DERIVADO 2</p> <p>¿Cómo repercute la Gestión del Directivo en la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</p> <p>Detallar cómo repercute la Gestión del Directivo en la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2</p> <p>La Gestión del Directivo repercute significativamente en la evaluación en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica, del Centro de Educación “Lauro Damerval Ayora N°1” de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.</p>

ÍNDICE

Preliminares	PÁG.
Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Matriz de Ámbito Geográfico.....	vii
Esquema de tesis.....	ix
Título.....	1
Resumen.....	2
Summary.....	3
Introducción.....	4
Revisión de Literatura.....	8
La gestión del directivo.....	8
Liderazgo directivo.....	11
Las funciones de un director.....	13
La gestión del directivo y el aprendizaje.....	16
El director como gestor de los aprendizajes escolares.....	23
La gestión del directivo y la evaluación.....	28
Sistema de evaluación de los estudiantes.....	31
Criterios de evaluación y promoción.....	32
Materiales y Métodos.....	37
Resultados.....	40
Discusión.....	82
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	88

Lineamientos Alternativos.....	89
Bibliografía.....	107
Anexo (Portada Del Proyecto).....	112
Tema.....	113
Problemática.....	114
Justificación.....	126
Objetivos.....	128
Marco teórico.....	129
Metodología.....	159
Cronograma.....	162
Presupuesto y Financiamiento.....	163
Bibliografía (Proyecto).....	165
Anexo 2.....	166
Anexo 3.....	171