

**La evaluación al desempeño directivo y
Docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa**
*The managerial and educational performance as an opportunity to improve the educational
quality*

Beatriz Córdor-Quimbita¹, 0000-0002-8949-833X

Manuel Remache-Bunci², 0000-0002-2975-3079

¹Subsecretaria de Educación del Ministerio de Educación, Quito, Ecuador. beatriz.condor@educacion.gob.ec

²Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador. mgremache@uce.edu.ec

Resumen

La investigación indaga las percepciones de directivos y docentes sobre la calidad educativa y las principales dificultades que enfrenta la educación en la actualidad. También evalúa el desempeño del docente en el aula, mediante la observación de la clase y la reflexión pedagógica permanente de los procesos de enseñanza. Siendo esta última una tarea prioritaria de los organismos de control. En la investigación fue necesario revisar las bases conceptuales inherentes al desempeño docente, acompañamiento pedagógico, liderazgo, estrategias de aprendizaje y la calidad de la enseñanza. La metodología de estudio se fundamentó en el enfoque cualitativo, apoyada en dos técnicas. La observación de la clase con el instrumento técnico denominado ficha de observación áulica que, permitió visualizar cómo se llevan a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje. Y la entrevista semiestructurada aplicada a una muestra de 43 investigados entre docentes y directivos de la Zona 9, Provincia de Pichincha. Los resultados obtenidos a partir de estos instrumentos permitieron conocer las fortalezas y debilidades reales existentes en la enseñanza. Finalmente, se determinó que las actividades propuestas para desarrollar la clase guardan escasa relación unas con otras, no atienden a un enfoque pedagógico, ni a un método, técnica, estrategia o proceso de enseñanza. Además, la enseñanza se centra en el docente, quien expone sus saberes, mientras la participación del estudiante es mínima. Estos y otros hallazgos permitieron concluir que el desempeño directivo y docente influyen en el aprendizaje y el mantener prácticas pedagógicas tradicionales no contribuirá al mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

Palabras clave: Acompañamiento pedagógico, calidad de la enseñanza, desempeño docente, estrategias de aprendizaje, liderazgo pedagógico.

Abstract

The research investigates the perceptions of managers and teachers on the educational quality and the main difficulties facing education today. It also evaluates the teacher's performance in the classroom by observing the class and the permanent pedagogical reflection of the teaching processes, being a priority task of the control organisms. In the research it was necessary to review the conceptual bases inherent to the teaching performance, pedagogical accompaniment, leadership, learning strategies and the teaching quality. The methodology was based on the qualitative approach, supported by two techniques. The observation of the class with the technical instrument called the observation tab, allowed visualizing how the teaching and learning processes are carried out; and the semi-structured interview applied to a sample of 43 investigated among teachers and managers of Zone 9, Province of Pichincha. The results obtained from these instruments allowed to know the real strengths and weaknesses existing in teaching. Finally, it was determined that the activities proposed to develop the class have little relation to each other, do not attend to a pedagogical approach nor to a method, technique, strategy or teaching process. In addition, the teaching focuses on the teacher, who presents his/her knowledge, while the student's participation is minimal. These and other findings allowed to conclude that managerial and teaching performance influence learning and maintaining traditional pedagogical practices will not contribute to the improvement of the teaching quality.

Keywords: Pedagogical accompaniment, teaching quality, teaching performance, learning strategies, pedagogical leadership.

Recibido: 20/10/2018;

Aceptado: 6/11/2018;

1. Introducción

En América Latina mejorar el desempeño docente y la calidad educativa en general es una tarea prioritaria, al igual que en el Ecuador. En nuestro país en los últimos 10 años se han generado cambios en las políticas educativas, las que están presentes en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), y el Plan Nacional del Buen Vivir. Las modificaciones son orientadas a la creación de un nuevo modelo de gestión, actualización de currículo y el incremento de infraestructura con el propósito de alcanzar la anhelada excelencia educativa. Sin embargo, los resultados obtenidos por el INEVAL al valorar los niveles de desempeño docente ubican a la mayoría de los evaluado en los niveles fundamental y en formación, alejados de los niveles excelente y favorable.

Algo similar ocurre con los resultados de las pruebas ser estudiante, en las áreas básicas del conocimiento (Lengua y Literatura, Matemática, Estudios Sociales y Ciencias Naturales) en donde el mayor porcentaje de estudiantes se ubica en los niveles elemental e insuficiente, y muy pocos en el satisfactorio. Según el Instituto Nacional De Evaluación Educativa, (2018) algo similar ocurre con los resultados Ser bachiller, año lectivo 2017-2018, “en donde el promedio de evaluación es 7.49 puntos sobre 10” (p. 8), es decir, se encuentra en un nivel de logro elemental. Como se puede observar existe una relación directa entre el desempeño docente y el desempeño del estudiante.

Los resultados descritos generan diversos cuestionamientos sobre la enseñanza y el aprendizaje. Entre ellos: ¿qué es la calidad educativa? ¿cómo se desempeña el docente durante el proceso de enseñanza y aprendizaje? ¿los aprendizajes son interesantes y duraderos? ¿qué estrategias pueden mejorar la calidad de la enseñanza? Otras inquietudes relacionadas con la gestión como: ¿existe una propuesta de asesoramiento administrativo y pedagógico que orienta la gestión del directivo y del docente?, ¿cómo es el liderazgo pedagógico de los directivos y docentes de las instituciones educativas?

Las respuestas a las interrogantes, los resultados de las observaciones de clases y entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos y docentes permiten identificar los factores que influyen en el desempeño profesional, así como plantear propuestas pedagógicas y administrativas que contribuyan a la mejora de la enseñanza. Los resultados de esta investigación serán entregados al Ministerio de Educación ecuatoriano para que sean considerados en la generación de proyectos concretos, reales e innovadores generados en territorio - en las aulas- y no en el escritorio. De esta manera se busca dejar de lado propuestas aisladas implantadas en el sistema educativo por atender a requerimientos administrativos.

Independientemente de las decisiones ministeriales, los resultados obtenidos beneficiarán a la comunidad educativa, a los docentes y directivos quienes en un proceso de reflexión continúa de su práctica pedagógica y búsqueda de información sienten satisfacción por su renovación y actualización permanente. También se beneficiará la valoración personal y social por el trabajo realizado. Los estudiantes lograrán concretar los aprendizajes y destrezas fundamentales para alcanzar cambios sustanciales en su formación y proyección profesional, los padres de familia y sociedad en general porque verán cumplidas sus expectativas de formación de calidad para sus hijos y ciudadanos.

El artículo está estructurado por 5 partes. La primera hace referencia a la introducción en el cual se establecen los antecedentes que dieron origen para levantar el diagnóstico y las preguntas de investigación que inspiraron esta publicación. La segunda parte se analizan las bases conceptuales referentes al desempeño docente, acompañamiento pedagógico, liderazgo pedagógico, estrategias de aprendizaje y la calidad de la enseñanza de los docentes. La tercera parte explica la metodología con el enfoque, tipo, nivel de investigación, la recopilación de información con las características de la población como participantes en la investigación. La cuarta parte explica los resultados, compuesta por una serie de experiencias áulicas productos de la observación, y finalmente se exponen las conclusiones.

2. Bases conceptuales

2.1. Desempeño docente

Una alternativa para mejorar la calidad de la enseñanza es renovar la calidad de los servicios educativos, a partir de la valoración cualitativa del desempeño docente en el aula. Evaluación que deja de ser cuantitativa, con carácter sancionador, para constituirse en un proceso de crecimiento personal y profesional, el cual rompe las barreras de la resistencia a ser observado. Al respecto, Martínez y Lavín (2017) señalan:

...en la actualidad, dentro del ámbito educativo formal, hablar sobre desempeño docente implica abordar un tema que forma parte de la cotidianidad, es un concepto que se pone en práctica, se fomenta, se divulga, se observa y, sobre todo, es utilizado para evaluar a sus sujetos de referencia, cuando ocurre esto último, la mayoría de las veces implica premios o sanciones para los evaluados (p. 2).

Esta concepción tradicional de evaluación con premios o sanciones aún se mantiene en la actualidad. Sin embargo, es importante considerar que los resultados obtenidos, no siempre generan cambios en la enseñanza, pero sí cambios en los observados. Cambios vinculados con la desmotivación, resistencia, baja del desempeño, negativismo y desconfianza en el sistema educativo.

La calidad del desempeño docente debe centrarse en primera instancia en el ser humano, docente, en la reflexión permanente de cómo enseña, así como en la creación de necesidades externas e internas para mejorar la práctica pedagógica. Es decir, en la generación de un compromiso personal y social capaz de romper las barreras del conformismo, estado de confort hacia la investigación y mejora continua. En sus estudios, Robalino (2005) manifiesta:

...resulta fundamental, entonces, reconocer que la calidad del desempeño del maestro depende de un conjunto de factores, que incluyen, pero superan el manejo de la disciplina y la didáctica. Por ejemplo: el grado de compromiso con los resultados de su trabajo y de la escuela, la interacción con otros actores educativos dentro y fuera de la escuela, la autovaloración personal y profesional, el nivel de participación en la definición de políticas, en la construcción colectiva del proyecto educativo escolar, en la definición del modelo de gestión escolar, en el diseño de proyectos pedagógicos, etc. Es decir, el desempeño profesional depende también de cuán involucrados y responsables se sienten los maestros en el desarrollo de su escuela y de la educación (p. 10).

Directivos y docentes pueden contribuir a la transformación educativa si construyen el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y la Planificación Curricular Institucional (PCI) de manera colaborativa y contextualizada a su realidad. Estas herramientas administrativas y pedagógicas creadas, ejecutadas y evaluadas a partir de la búsqueda de información, autoevaluación objetiva y trabajo conjunto pueden llevarlos a la autovaloración personal y social.

Los resultados de la observación del desempeño docente deben concebirse como una oportunidad para investigar y buscar otras formas de enseñar a una generación distinta a la del docente. La metodología debe ir en la búsqueda de alternativas didácticas, pedagógicas y psicológicas de enseñanza y aprendizaje significativos. MinEduc (2010), ...“La evaluación del desempeño docente permitirá promover acciones didáctico-pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional“ (p. 1). Los resultados de la evaluación del desempeño son valiosos insumos para levantar un diagnóstico pedagógico, a partir del cual se planteen propuestas de desarrollo personal y profesional; al igual que un plan de acompañamiento pedagógico capaz de impulsar cambios al interior de las instituciones educativas y poner en marcha nuevas y mejores formas de enseñar y aprender.

2.2. Acompañamiento pedagógico

El acompañamiento pedagógico como un proceso de mejora continua, es una práctica que se ha efectuado en diferentes ámbitos. En las instituciones particulares y especialmente las municipales ha estado presente y ha contribuido a monitorear la forma de enseñar y plantear estrategias de calidad educativa. En el sistema

fiscal, pese a constar en los Estándares de Gestión Escolar, Dimensión de Gestión Administrativa, Componente Desarrollo Profesional D1. C2. GE5. MinEduc (2017) “Se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de las necesidades institucionales” (p. 85) es aplicado parcialmente. De hecho, durante las visitas realizadas a los observadores o acompañantes pedagógicos se visualiza: horarios de visitas áulicas con siete periodos continuos lo cual no permite mirar la clase en su totalidad, ni reflexionar pedagógicamente con el docente; dificultades para determinar objetivamente las fortalezas y docentes con desconocimiento del currículo. Por ello es necesario analizar las destrezas, textos escolares y otros insumos para estudiar la clase y emitir recomendaciones.

Con el propósito de institucionalizar el acompañamiento pedagógico en los establecimientos educativos es necesario consolidar el liderazgo pedagógico con una misión, visión y propósitos claros del tipo de educación que pretende lograr. Como también un trabajo compartido con los demás actores educativos, centrado en el aprendizaje y progreso del estudiante. Esta forma de pensar conlleva a realizar un proceso de acompañamiento sistemáticos, procesual, llevado a cabo por un auténtico líder pedagógico.

Realizar acompañamiento pedagógico requiere que el acompañante pedagógico (asesor educativo, Rector/Director, miembro de la junta académica, coordinador de área, etc.) amplíe su visión de la gestión educativa, vaya más allá de la revisión o no de documentos curriculares como planificaciones, portafolio del docente, calificaciones, etc., porque esta revisión por sí sola aporta mínimamente a la mejora de la calidad del desempeño docente. El objetivo es que se convierta en una verdadero orientador y apoyo para el docente.

Para no limitarse a la revisión documental es necesario clarificar las concepciones de acompañamiento pedagógico. FONDEP (2008) manifiesta:

El acompañamiento no se limita a asesoría externa centrada en procesos técnico-pedagógicos, se centra en el desarrollo de capacidades y actitudes de las personas, por lo tanto, cultiva relaciones de confianza, empatía, horizontalidad e intercambio de ideas, experiencias y saberes a fin de mejorar capacidades y actitudes en el desempeño profesional de los educadores y en consecuencia mejoren la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes (p. 5).

Como se puede ver el acompañamiento pedagógico es un proceso horizontal y permanente de apoyo al directivo y al docente en su gestión. Busca identificar fortalezas y debilidades, así como generar espacios para consolidar conocimientos y habilidades para enseñar y aprender.

El acompañamiento pedagógico inicia con la preparación del acompañante pedagógico, en aspectos relacionados con el proceso de acompañamiento, el currículo, la didáctica, planificación, evaluación, adaptaciones curriculares, enfoques pedagógicos, desarrollo humano, reflexión pedagógica, entre otros. Continúa con la sensibilización e información a los involucrados sobre quiénes y cómo van a participar, así como el levantamiento del diagnóstico pedagógico a partir de la observación de clase e identificación de fortalezas y debilidades, la comparación y análisis de los documentos curriculares como las planificaciones de los docentes, materiales de los estudiantes, calificaciones y otros. Con estos resultados se procede a la retroalimentación pedagógica apoyada en preguntas generadoras que permiten a los mismos acompañados identificar sus potencialidades y limitaciones; es importante evitar un acompañamiento punitivo basado en la identificación solo de aspectos negativos. Finalmente, a partir de la información diagnóstica se aplican estrategias como: círculos de estudio, observación entre pares, tertulias pedagógicas, talleres, capacitaciones, juegos de roles, simulaciones etc., para actualizar los saberes pedagógicos y elevar la calidad de la enseñanza.

2.3. Liderazgo pedagógico de los directivos y docentes

La calidad de la enseñanza requiere considerar y trabajar desde varios frentes, quizá el más importante es mejorar la calidad de los docentes. Esta última debe iniciar por políticas estatales encaminadas a formar directivos y docentes con habilidades, destrezas, actitudes, valores y saberes sólidos del área o asignatura que imparten y gestión del aula. Otros aspectos fundamentales son revalorizar el rol del docente, informar y motivar a los adolescentes y jóvenes a ser docentes, entre otros. Al respecto Leithwood et al. (2006) concibe:

...al liderazgo, como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y

moviliza a la organización en torno a metas comunes (p. 34).

Al interior de las instituciones educativas es necesario incorporar cambios en la forma en que se organizan y funcionan los establecimientos. Lograrlo requiere modificar la concepción de liderazgo, de autoritario, directivo, documental a un pedagógico que apoye efectivamente la formación de los estudiantes. Es decir, directivos y docentes deben capacitarse, organizarse, consensuar y comprometerse para enseñar de la mejor manera posible. En contraste con las prácticas en donde los directores dedican la mayor parte de su tiempo a tareas que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza ni el logro de resultados de aprendizaje de los estudiantes. Como se puede evidenciar se busca cambiar un liderazgo vertical por uno que genere sinergia en el equipo de trabajo, en donde estudiantes, padres, directivos, comunidad se direccionen a un objetivo común que es el aprendizaje significativo.

Uno de los factores para promover el cambio educativo y la consecuente calidad del aprendizaje y la enseñanza es generar el liderazgo pedagógico en directivos y docentes y elevar su desempeño profesional. El promover una nueva forma de gestionar la enseñanza a través del desarrollo personal y humano, la reflexión, retroalimentación, la investigación, el compartir de experiencias, el acompañamiento pedagógico del Asesor Educativo u otro experto, la generación de propuestas de innovación puede constituirse en el inicio de un verdadero cambio en educación. Al respecto en el informe MCKinsey y Mourshed (2008) expresan:

...las experiencias de los sistemas educativos exitosos y afirman que el principal impulsor de las variaciones en el aprendizaje de los estudiantes es la calidad de los docentes. Los directivos informaron diferencias en el volumen de aprendizaje de las distintas clases, las que dependieron principalmente de la calidad de la enseñanza recibida. Además, el impacto negativo de los docentes con bajo desempeño es severo, particularmente en los primeros años de la escuela en donde se suscita una pérdida educacional irreversible. Como se puede concluir la instrucción del docente y del directivo, la identificación de las fortalezas y debilidades de su labor, la búsqueda de otras formas de enseñar es decisiva si se quiere emprender propuestas de cambio (p.13).

Para apoyar el cambio, el sistema educativo nacional debe en primer lugar atender los problemas que presenta la institución y sus actores como son: desatención en la formación del futuro docente, desactualización profesional, y otros profesionales desempeñando la función docente. En primer lugar, se debe trabajar sobre el compromiso de la labor docente, ética y reconocimiento de la gestión del educador. En segundo lugar, abordar los conflictos laborales generados al interior de las instituciones educativas por la sobrecarga de trabajo administrativo; y la falta de compromiso de los padres de familia.

En definitiva, es conveniente promover el cambio del paradigma de la gestión del aprendizaje, en donde prime el aspecto pedagógico sobre lo administrativo, el trabajo colaborativo y reflexivo sobre el individual y la creación de propuestas de innovación. De esta manera se busca modificar las concepciones del liderazgo basado en documentos escritos, con letra muerta, útiles para presentar evidencias de trabajo a los diferentes organismos gubernamentales, pero que son poco conocidos por los demás actores educativos.

2.4. Estrategias de aprendizaje

Durante las observaciones de clase se identifica que los docentes observados, en su mayoría, desarrollan actividades aisladas en lugar de aplicar métodos, estrategias, técnicas y procesos de enseñanza y aprendizaje. Estas actividades guardan poca relación con los elementos del Currículo (objetivos, destrezas con criterio de desempeño, recursos didácticos, estrategias metodológicas e indicadores de evaluación). Para atender esta necesidad, otra de las propuestas básicas para mejorar la calidad de la enseñanza, es actualizar al docente en nuevas estrategias de enseñanza. De acuerdo a la UNESCO (2014) “los docentes pueden ayudar a conseguir que las políticas sean eficaces. Por ello, es importante incluirlos desde un principio en la elaboración de las estrategias destinadas a subsanar las insuficiencias del aprendizaje” (p. 28). Las políticas educativas, el Currículo permanecen solo escritos si el docente desde su actuación no busca información, investiga y se dota de un abanico de estrategias, nuevas formas de enseñar que apoyen su labor docente.

El currículo nacional de acuerdo al área o asignatura de estudio, presenta una diversidad de enfoques pedagógicos, métodos, técnicas, estrategias y procesos de enseñanza; los cuales son poco conocidos por

docentes y directivos. Esta brecha entre el conocimiento de los fundamentos epistemológicos y pedagógico del área de enseñanza y la práctica en el aula puede ser superada si se lee, analiza, entiende y aplica el Currículo. Sobre este tema Herrera (2009) expone:

...las estrategias implican una secuencia de actividades, operaciones o planes dirigidos a la consecución de metas de aprendizaje; también tienen un carácter consciente e intencional en el que están implicados procesos de toma de decisiones por parte del alumno ajustados al objetivo o meta que pretende conseguir. Por lo tanto, es importante reemplazar las actividades aisladas por estrategias procesuales con un propósito claro encaminado al logro de aprendizajes (p.2).

La enseñanza con un propósito claro, el tomar conciencia de cómo enseñar, mantener la secuencia didáctica del proceso de clase y evaluar lo que se enseña es un elemento fundamental para lograr los objetivos y las destrezas a desarrollar. Entonces, es necesario estudiar la clase, pensar y repensar cuál es el camino para llegar al aprendizaje significativo; y ante todo evitar la improvisación.

Las estrategias cognitivas es necesario implementar otras de carácter afectivo que permitan poner atención al ser humano como centro del aprendizaje. Al respecto Weinstein y Mayer (1986), “afirman que las estrategias cognoscitivas de aprendizaje se pueden clasificar en ocho categorías generales: seis de ellas dependen de la complejidad de la tarea, además de las estrategias metas cognoscitivas y las denominadas estrategias afectivas” (p. 315). Ejemplos de estrategias afectivas incluyen ejercicios de relajación y auto-comunicación o auto-hablado positivo para reducir la ansiedad de ejecución; encontrar un lugar silencioso para estudiar para así reducir distracciones externas; establecer prioridades, y programar un horario de estudio. Es así como se crean climas adecuados para el aprendizaje afectivo, eliminando distracciones, mejorando la atención y la concentración.

2.5. La calidad de la enseñanza de los docentes

La calidad educativa no se logra únicamente con la construcción de infraestructura, ampliación de la cobertura de la educación e incremento de estudiantes en las aulas de clase. La calidad se valora especialmente por la instrucción del docente y el mejoramiento de la enseñanza y aprendizaje. Al respecto, la UNESCO (2014) declara:

Es imprescindible contar con firmes políticas nacionales que asignen alta prioridad al mejoramiento del aprendizaje y la enseñanza para lograr que todos los niños que van a la escuela adquieran las competencias y los conocimientos que se supone deben obtener. En los planes de educación se deben exponer objetivos y establecer niveles de referencia respecto de cuyo cumplimiento se pueda exigir responsabilidad a los gobiernos, así como los medios de alcanzarlos. El mejoramiento del aprendizaje, especialmente el de los niños más desfavorecidos, debe constituir un objetivo estratégico. Los planes han de incluir una serie de enfoques para mejorar la calidad del personal docente, elaborados en consulta con los educadores y sus sindicatos. También tienen que garantizar que las estrategias estén respaldadas con recursos suficientes (p. 27).

Docentes y directivos manifiestan que los problemas más significativos que en la actualidad enfrentan son la desactualización profesional y la presencia de otros profesionales desempeñando las funciones docentes; puntos críticos que el sistema educativo debe atender. Mientras esto ocurre, al interior de las instituciones educativas pueden iniciarse jornadas de estudio y retroalimentación de los procesos de clase. Al respecto Educación- Internacional, (2017) considera:

...que la enseñanza de calidad es fundamental para un aprendizaje de calidad. En vista de los retos globales a los que se enfrenta la profesión docente, como el abuso de los exámenes estandarizados para evaluar los distintos niveles educativos, la institución educativa está firmemente convencida de que los profesionales de la docencia y sus organizaciones deberían abanderar el debate sobre qué es la calidad y la excelencia en la enseñanza” (p. 1).

La enseñanza y el aprendizaje de calidad requieren formación y fortalecimiento del docente en varios ámbitos como planificación, evaluación diagnóstica y formativa, metodología, refuerzo académico, entre otros. Es necesario recordar que un docente bien formado, altamente capacitado y con actitud propositiva logra aprendizajes significativos. Por eso es importante dejar de teorizar sobre la calidad y empezar a demostrar un

nivel profesional elevado, compromiso y ética en la labor educativa.

Otros factores que contribuyen al logro de la calidad educativa son el establecimiento de alianzas con otros organismos gubernamentales o no, interesados por apoyar la educación, además, los recursos didácticos y el estímulo económico. Para, Braslavsky (2006), los Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI, son:

El foco en la pertinencia personal y social; La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados; La fortaleza ética y profesional de los maestros y profesores; La capacidad de conducción de los directores e inspectores; El trabajo en equipo dentro de la escuela y los sistemas educativos; Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos; El currículo en todos sus niveles; La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos; La pluralidad y calidad de las didácticas y Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales (p. 36).

Los factores propuestos por el autor se consideran en la descripción de esta base conceptual, los cuales deben ser considerados a la hora de dirigir la educación. A nivel ministerial e institucional los líderes pedagógicos deben poner especial atención en cada factor si realmente desean una educación de calidad.

3. Metodología

El enfoque de investigación es cualitativo, fundamentado en la Fenomenología porque es necesario interactuar con los maestros y directivos para que ellos emitan sus opiniones y perspectivas sobre el desempeño docente y expongan propuestas acerca de cómo mejorar la labor educativa y lograr aprendizajes significativos.

El nivel de investigación empleado es el descriptivo porque caracteriza cómo el desempeño docente influye en el aprendizaje significativo de los estudiantes. El tipo de investigación es la Investigación de Campo porque se obtiene directamente datos de la realidad, de lo que ocurre en las instituciones educativas con los docentes y los directivos.

Para recopilar la información se emplean las técnicas de observación y entrevista. Se aplica el instrumento denominado ficha de observación de clase, construido y validado por expertos en educación, cuyo propósito es valorar de manera objetiva y minuciosa la forma de enseñar y de aprender de los estudiantes. Al respecto Bernal (2010), expresa "...como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada" (p. 257). Durante la observación de la clase, el registro detallado de las actuaciones de docentes y estudiantes, sin influencia de emociones y apreciaciones personales del observador, contribuyen al análisis posterior de cada uno de los criterios.

La ficha de observación está diseñada por 3 componentes: el primer componente inicia con los criterios generales, 8 indicadores y la escala de valoración de Si o No. El segundo componente recepta los criterios específicos del proceso de enseñanza-aprendizaje, se utiliza como escala de valoración de L. (logrado), P.L. (Parcialmente logrado) y P.A. (Por alcanzar). En este bloque se toman en cuenta 3 fases: el primero es para el momento inicial 3 indicadores; el segundo es para el desarrollo 11 y para la consolidación y evaluación 4. El tercero direcciona al clima del aula, con la escala de valoración L. (logrado), P.L. (Parcialmente logrado), y P.A. (Por alcanzar), N.A.; (no aplica) y se evalúa 5 indicadores.

Este instrumento se aplicó en las observaciones de clase para identificar las fortalezas y aspectos por mejorar del docente en el aula. También permitió levantar un diagnóstico pedagógico a partir de los resultados obtenidos de las valoraciones de los indicadores sustentados en las bases conceptuales del aprendizaje significativo. A partir de los diagnósticos, directivos y docentes determinaron la situación problemática, las causas, efectos y estrategias de solución al interior de las instituciones educativas para apoyar el camino hacia la enseñanza, el aprendizaje significativo y el cambio educativo.

En el segundo caso, se aplicó una entrevista semiestructurada con preguntas orientadas a la identificación de los problemas significativos que enfrenta la educación ecuatoriana. Hernández et al (2014) menciona que "Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información" (p. 403).

Para obtener información las preguntas cuentan con alternativas y en otros casos son abiertas con el propósito de recabar apreciaciones personales que enriquezcan la investigación.

La entrevista se aplicó a 43 profesionales, entre directivos y docentes, de la zona 9 de la provincia de Pichincha. Está estructurada por 12 preguntas cerradas con alternativas focalizadas al problema de investigación, las mismas que se estructuraron con un grupo de expertos en educación, asesores educativos. Las preguntas 1, 4 y 7 son abiertas porque permiten a los entrevistados expresar sus criterios, experiencias, malestar, ideas para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, necesidades de formación, entre otros.

4. Resultados

El levantamiento de un diagnóstico real del desempeño docente se hará partir de la observación del proceso de enseñanza y aprendizaje, con el apoyo del instrumento denominado ficha de observación de clase. La información obtenida de la observación y registrada en la ficha permite conocer el desempeño docente y establecer soluciones estratégicas para promover cambios y mejoras en la enseñanza. Al respecto, Estrada (2016) indica:

...diseñar un instrumento que detecte las necesidades reales en materia de formación docente en la ESCA, UST del IPN, que permita, a través del proceso estadístico y análisis de la información la generación de un diagnóstico de las condiciones en las que se encuentran los docentes de la ESCA, USAT en materia de formación (p. 7).

A partir de este diagnóstico se puede plantear soluciones de mejora. Los resultados del diagnóstico pedagógico permiten el diseño e implementación de estrategias de formación docente, encauzadas hacia la mejora y el perfeccionamiento de los desempeños. El propósito fundamental radica en la generación de intervenciones que fortalezcan, generen e incentiven prácticas docentes acordes a las necesidades académicas del modelo educativo institucional. Simultáneamente se busca reemplazar las prácticas docentes obsoletas, incongruentes y ajenas al modelo pedagógico nacional y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directivos y docentes de las instituciones educativas participantes.

La aplicación de varias estrategias de asesoría y acompañamiento pedagógico como: talleres, modelaciones, video foros, exposiciones, estrategias de indagación apreciativa y técnicas de pensamiento crítico, acompañadas de estudio de clase, juego de roles, estudios de caso, reconstrucción de procesos, implementación de procesos de reflexión y retroalimentación contribuyen a la toma de conciencia de la práctica educativa y la generación de interés por cambiar.

Cambios iniciales en la forma de comprender el proceso de enseñanza y aprendizaje frente a la concepción conductista de que el aprendizaje del estudiante depende directamente de la enseñanza magistral del docente y de la metodología de enseñanza que emplea. Estas concepciones y comprensiones se analizan y discuten en los grupos de discusión y a partir de ello se generarán propuestas que contribuyan a elevar el desempeño profesional de los docentes y la consecuente mejora de los procesos de enseñanza.

Propuesta de Asesoramiento pedagógico y administrativo, basada en el acompañamiento pedagógico al directivo y de este al docente. Proposición pertinente, sostenible y transferible en el tiempo porque se institucionaliza al interior de las instituciones, como una práctica cotidiana. La que parte de la identificación de buenas prácticas pedagógicas, formación y consolidación de líderes pedagógicos; mentores propios de la institución, que apoyan la mejora educativa.

Por razones vinculadas al tema del artículo en el análisis de investigación cualitativa se considera la pregunta 2 de la entrevista en el cuadro 2:

2. ¿Usted considera que la calidad de los aprendizajes ha mejorado en los últimos años?

Cuadro1. Encuestas aplicadas a docentes y directivos de la Zona 9, de la Provincia de Pichincha

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	24	55,81
SI	19	44,19
TOTAL	43	100,00

El mayor porcentaje de la población encuestada considera que la calidad de la educación en los últimos años no ha mejorado y argumentan que esta situación ocurre por las siguientes razones:

- Sistema Educativo. En la actualidad ha hecho de los estudiantes personas conformistas y negligentes en el cumplimiento de sus tareas, porque consideran que la ley les protege. Se ha restado la responsabilidad a los estudiantes sobre su propio aprendizaje. "Falta de infraestructura": aulas, tecnología y equipamiento de laboratorios insuficiente en las instituciones educativas.
- Currículo. Reducción de la carga horaria de ciertas áreas y asignaturas pese al incremento de contenidos de aprendizaje presentes en el nuevo Currículo. Las planificaciones se quedan en los portafolios archivadas y no llegan al aula, ni a los estudiantes. Los contenidos de aprendizaje son muy amplios y debido a los cambios en el currículo los docentes no están capacitados al 100 por ciento del personal. A esto se suma textos de mala calidad, con muchos errores didácticos y pedagógicos.
- Docentes. Escasa capacitación y mínimo apoyo y respaldo a la labor docente. No existe el 100% de predisposición de los docentes para el cambio y procesos de innovación en el proceso de enseñanza aprendizaje. Además, existe sobrecarga de tareas administrativas para los docentes, muchos documentos por llenar, razón por la cual no se dispone del tiempo suficiente para preparar clases e investigar. El docente lleva siempre trabajo a su hogar: calificar evaluaciones, tareas, cuadernos, llenar plantillas, etc. Asistencia a reuniones continuas. Pérdida de horas de trabajo por formaciones, repases y preparación de actividades para los programas de la institución y otros dispuestos por el Ministerio de Educación y el Distrito.
- Estudiantes. Aglomeración por el elevado número de estudiantes en cada aula, permisividad para los estudiantes ya que existen muchas oportunidades para pasar el año; ellos saben más de sus derechos que de sus obligaciones. Ahora se conforman con sacar notas de 7/10, no les importa estudiar. Desinterés por asumir las responsabilidades académicas.
- Padres de Familia. Escasa corresponsabilidad de los padres de familia en la educación de sus hijos, ya que no asumen su rol y esperan que el Ministerio de Educación les concedan todo, libros y uniformes. No hay apoyo de los padres de familia.

Entre los hallazgos obtenidos en la observación de clase se visualizan: falta de secuencia didáctica, escasa relación entre los elementos de la estructura curricular. También escaso trabajo colaborativo, poca participación de los estudiantes en la construcción del conocimiento y exiguo desarrollo del pensamiento crítico y creativo.

5. Conclusiones

El problema más relevante detectado en la investigación durante la observación de clase, revisión de planificaciones, análisis de los materiales de los estudiantes y reflexión pedagógica con los docentes son: las actividades desarrolladas en el aula de clase escasamente están orientadas hacia el trabajo colaborativo. No se permite a los estudiantes construir sus conocimientos mediante interacción: estudiante- estudiantes, estudiante - docente y docente-estudiante. Las actividades en su mayoría no se desarrollan en función de una secuencia metodológica alineada al enfoque pedagógico del área. Las conclusiones, definiciones y otras generalizaciones son elaboradas por en la mayoría de casos por los docentes.

La participación del estudiante es poco activa cuando generan ideas, conclusiones, definiciones o desarrollan acciones que le permiten la construcción de su conocimiento. Escasa relación entre los componentes de la estructura curricular, cómo se articulan y aplican en el aula. Esta situación se evidencia cuando los docentes plantean una destreza con criterio de desempeño que no se considera al momento de enseñar, porque durante el desarrollo de la clase se realizan actividades aisladas sin secuencia didáctica.

El trabajar en comunidades profesionales de aprendizaje permite intercambiar ideas, aprender del otro, autoevaluar el trabajo y retroalimentarlo. El liderazgo administrativo y pedagógico del directivo se fortalece durante la observación del desempeño del docente en el aula. Estos últimos se encuentran apoyados por un líder pedagógico que no juzga, sino lo acompaña en la mejora de sus procesos de enseñanza.

En todo el proceso de observación de clases se identificó que los observadores o acompañante pedagógico presenta diversidad de apreciaciones sobre el proceso de inter aprendizaje, por lo cual es necesario delimitar y clarificar el significado de cada uno de los indicadores de la ficha de observación antes de presenciar la clase. Otra de las limitaciones son el desconocimiento de conceptualizaciones relacionadas con los momentos de la clase, así como concepciones de didáctica, pedagógica, planificación, evaluación, entre otras.

Los futuros investigadores con referencia a la evaluación al desempeño directivo y docente deben diseñar propuestas de acompañamiento pedagógico a nivel de asesoría educativa y de liderazgo de las autoridades y docentes de las instituciones educativas. El sistema educativo ha priorizado la calidad educativa como el incremento de instituciones educativas. Se ha fortalecido en algunos casos infraestructura dejando en segundo plano las experiencias exitosas de otros contextos como: seleccionar y formar a las personas más idóneas para ejercer la docencia; identificar y desarrollar las habilidades de los docentes y directivos para transformarlos en líderes pedagógicos eficaces y asegurar una enseñanza de calidad.

Bibliografía

- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Chile: San Marino.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Delfín Ltda.
- Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. *REICE.- Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 2006, , 4, N° 2e, 84-101. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140206>
- Educación-Internacional. (2017). Enseñanza de calidad: https://www.ei-ie.org/spa/detail_page/4657/ense%C3%B1anza-de-calidad
- Estrada, G. (2016). Instrumento para detectar las necesidades de formación docente. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*. <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/download/618/709>
- FONDEP. (2008). Guía para el acompañamiento pedagógico de proyectos de innovación en las regiones: <https://studylib.es/doc/5111210/gu%C3%ADa-para-el-acompa%C3%B1amiento-pedag%C3%B3gico>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- Herrera, C. (2009). LAS ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE: http://prepajocotepec.sems.udg.mx/sites/default/files/estrategias_herrera_capital_0.pdf
- INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA. (2018). <http://www.evaluacion.gob.ec/dagireportes/nacional/2017-2018f.pdf>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership.
- Martínez, S., & Lavín, J. (2017). APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE DESEMPEÑO DOCENTE, UNA REVISIÓN CONCEPTUAL SOBRE SU DELIMITACIÓN. *POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SUEVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA.*, (pág. 11). San Luis Potosí. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>
- MINEDUC. (2010). Desempeño del Docente: <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/>
- MINEDUC. (2017). *MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA*. Quito, Ecuador: Ministerio de Educación del Ecuador (MinEduc)
- Ramírez, M. (2011). Evaluación y auto evaluación docente: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1021/evaluacion_docente.html
- Robalino, C. (2005). ¿ACTOR O PROTAGONISTA? DILEMAS Y RESPONSABILIDADES SOCIALES DE LA PROFESIÓN DEL DOCENTE:
- UNESCO. (2014). ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE: Lograr la calidad para todos: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002261/226159s.pdf>
- UNESCO. (2018). ¿Qué determina el buen desempeño de un docente?:

Autores

BEATRIZ CÓNDOR-QUIMBITA Al momento cursa el Programa Oficial de Doctorado En Psicología de la Universidad de Extremadura de España. Logró el título de Magister en Administración de Recursos Humanos y Financieros del Sector Educativo por la Facultad de Filosofía, Letras de Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador (Ecuador) en 2005. Obtuvo el Título de Especialista Superior en Gerencia Educativa por la Universidad Andina Simón Bolívar (Ecuador) en 2005, Alcanzó el título de Especialista Superior en Lenguaje y Comunicación por la Universidad Andina Simón Bolívar (Ecuador) en 2012, Consiguió el título de Licenciada en Ciencias de la Educación Profesora de Enseñanza Media en la Especialización de Psicología Educativa Y Orientación por la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador (Ecuador) en 2002. Alcanzó el título de Profesor de Educación Primaria Nivel Técnico Superior por Instituto Superior Pedagógico Manuela Cañizares del Ecuador (Ecuador) en 1993.

Se desempeñó como Docente de Educación General Básica y Bachillerato. Directora de IE. Capacitadora del Centro Andino de Excelencia Docente (CETT), Fundación DYA y Alfaguara. Autora de textos escolares - Editorial Santillana. Miembro del Centro Andino de Excelencia Docente de la Universidad Andina Simón Bolívar - Escuelas Lectoras - Enseñanza de la Lengua. Docente de la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) - cátedras de Currículo, Didáctica del Lenguaje y Planificación, en la actualidad es Miembro del equipo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) de los Distritos 17D07 y 17D08 para la generación de proyectos y propuestas pedagógicas de mejora de la Calidad Educativa, y Asesora Educativa de la Subsecretaría de Educación.

MANUEL REMACHE-BUNCI obtuvo su título de Doctor dentro del Programa Oficial de Doctorado En Psicología de la Universidad de Extremadura de España en julio 2017 (“cum laude”). Alcanzó el título de Doctor en Psicología Educativa y Orientación Vocacional de la Universidad Nacional de Loja (Ecuador) en el 2000. Logró el título de Magister en Gerencia de Proyectos Educativos Y Sociales por la Facultad de Filosofía, Letras de Ciencias de la

Educación de la Universidad Central del Ecuador (Ecuador) en 2009. Consiguió el título de Licenciado en Ciencias de la Educación, Licenciado en Ciencias de la Educación Profesor de Enseñanza Media en la Especialización de Psicología Educativa Y Orientación por la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador (Ecuador) en 2002. Alcanzó el título de Profesor de Educación Primaria Nivel Técnico Superior por el Instituto Superior Pedagógico Belisario Quevedo del Ecuador (Ecuador) en 1993

Se desempeñó como psicólogo del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), vicerrector y Rector (2010-2014) del Instituto Tecnológico Superior «Sucre» de la ciudad de Quito, trabajó como Docente de la Universidad UTE (2009-2018), en la actualidad es profesor titular de la carrera de Psicología Educativa, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central Ecuador.