



UNAE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Carrera de:

Educación Básica

Itinerario Académico en: Educación General Básica

“Análisis Comparativo de la Gestión Pedagógica de Dos Escuelas Fiscales de la Ciudad de Cuenca”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciad/a en Ciencia de la Educación Básica.

Autores:

Santiago Esteban Maldonado Solis

CI: 010602276-7

Carlos Andrés Pillco Guamán

CI: 010677507-5

Tutor:

Marielsa Emilia del Socorro López de Herrera

CI: 015155575-2

Azogues - Ecuador

02-marzo-2020



Resumen: En el presente proyecto de titulación se realizó un análisis comparativo de la gestión pedagógica de dos instituciones educativas urbanas y fiscales de la ciudad de Cuenca. Una de ellas, denominada Escuela A tiene un modelo de gestión convencional. La otra institución, denominada Escuela B, constituye una innovación educativa y presenta un funcionamiento por ambientes de aprendizaje. El objetivo es establecer cuál de los dos modelos favorece en mayor medida los resultados académicos de los alumnos. La investigación tiene un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) con 3 componentes esenciales: Resultados académicos, Gestión pedagógica en la escuela y Gestión pedagógica en el aula. Para el primer componente se aplicó una prueba a los estudiantes de 7° año de Educación General Básica (EGB) para medir su rendimiento en las áreas de Matemáticas y Ciencias Naturales. El segundo y el tercer componente fueron abordados mediante la etnografía para observar directamente el ambiente, las situaciones y los acontecimientos en condiciones reales en ambos contextos educativos. Los resultados indican que la Escuela B tiene mejores resultados en ambas asignaturas y que la diferencia es estadísticamente significativa. Las principales diferencias que explican las mejores calificaciones de la escuela B son: el trabajo colaborativo entre los docentes y entre los estudiantes, uso de evaluaciones formativas, mayor tiempo de aprendizaje, mayor exigencia de la dirección hacia los docentes, retroalimentación de los docentes dentro del aula, utilización de las calificaciones de los alumnos para la toma de decisiones, distribución de los docentes en las aulas según su preparación y experiencia y mayores recursos didácticos y tecnológicos.

Palabras claves: Gestión pedagógica, aprendizaje de los alumnos, innovación educativa, ambientes de aprendizaje.



Abstract: In this paper we present a comparative analysis of the pedagogical management of two urban and public educational schools that was carried out in the city of Cuenca. One of them, called School A, has a conventional management model. The other institution, called School B, constitutes an educational innovation based in learning environments. Our goal is to establish which of the two models favors the academic results of the students. The research has a mixed approach (quantitative-qualitative) with 3 essential components: Academic results, Pedagogical management in the school and Pedagogical management in the classroom. For the first component, a test was applied to 7th grade students of Basic General Education (EGB) to measure their performance in the areas of Mathematics and Natural Sciences. The second and third components were approached through ethnography to directly observe the environment, situations and events in real conditions in both educational contexts. The results indicate that School B has better results in both subjects and that the difference is statistically significant. The main differences that explain the best grades of school B are: collaborative work between teachers and between students, use of formative assessments, longer learning time, greater demand for direction towards teachers, feedback from teachers within the classroom, use of student qualifications for decision making, distribution of teachers in the classrooms according to their preparation and experience and greater teaching and technological resources.

Keywords: Pedagogical Management, Student's learning, educative innovation and learning environments.

Índice

| | |
|---|----|
| Capitulo I. Introducción | 6 |
| 1.1 Definición de la situación | 7 |
| 1.2 Justificación | 9 |
| 1.3 Pregunta de investigación | 10 |
| 1.4 Objetivos | 11 |
| 1.4.1 Objetivo General | 11 |
| 1.4.2 Objetivo Específicos | 11 |
| Capitulo II. Marco Teórico | 11 |
| 2.1 Antecedentes | 11 |
| 2.2 Marco conceptual | 14 |
| 2.2.1 Gestión Pedagógica | 14 |
| 2.2.2 Proyecto Curricular Institucional. | 16 |
| 2.2.3 Liderazgo directivo. | 17 |
| 2.2.4 Estándares de Calidad | 18 |
| 2.2.5 Innovación Educativa..... | 21 |
| 2.2.6 Modelo convencional | 25 |
| 2.2.7 Ambientes de Aprendizaje | 26 |
| Capitulo III. Marco Metodológico..... | 28 |
| 3.1 Enfoque | 28 |
| 3.2 Tipo de Estudio | 29 |
| 3.3 Alcance del Estudio..... | 29 |
| 3.4 Diseño de la investigación | 30 |
| 3.5 Método | 30 |
| 3.6 Población y Muestra..... | 31 |
| 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 32 |
| 3.7.1 Componente 1: Resultados Académicos..... | 33 |
| 3.7.2 Componente 2: Gestión Pedagógica en la Escuela..... | 34 |
| 3.7.3 Componente 3: Gestión Pedagógica en el Aula. | 35 |
| 3.8 Técnicas e Instrumentos de análisis de datos | 36 |



| | |
|--|-----|
| 3.8.1 Componente 1: Resultados Académicos. | 36 |
| 3.8.2 Componente 2: Gestión Pedagógica en la Escuela. | 36 |
| 3.8.3 Componente 3: Gestión Pedagogía en el Aula. | 37 |
| Capitulo IV. Resultados | 37 |
| 4.1 Etapa 1 | 39 |
| 4.1.1 Componente 1. Resultados Académicos. | 39 |
| 4.1.3 Componente 2. Gestión Pedagógica en la Escuela. | 41 |
| 4.1.4 Componente 3. Gestión Pedagógica en el Aula. | 67 |
| 4.2 Etapa 2 | 92 |
| 4.2.1 Gestión Pedagógica en la Escuela. | 92 |
| 4.2.2 Gestión Pedagógica en el Aula. | 99 |
| 4.2.3 Resultados Generales..... | 101 |
| Capitulo V. Conclusiones | 102 |
| Referencias bibliográficas..... | 106 |
| Anexos | 109 |

Capítulo I. Introducción

Cuando hablamos de gestión pedagógica nos referimos a todas aquellas acciones realizadas por la escuela que favorecen los aprendizajes de los alumnos. El Ministerio de Educación (s/f), en su portal, bajo el tema *Dimensión de Gestión Pedagógica*, define la gestión pedagógica como los procesos de gestión y prácticas institucionales que favorecen la formación deseada de los alumnos. Es necesario tener en cuenta que cada equipo directivo es responsable de la organización de su institución educativa, es decir, cada organización responde a necesidades y contextos diferentes. Sin embargo, el Ministerio de Educación (MinEduc) brinda parámetros a las escuelas para lograr calidad en su gestión. Cada escuela las adaptará de acuerdo a su realidad, fortalezas y necesidades. En líneas generales las directrices del Ministerio pueden ser flexibles, la única condición es que se alcancen los resultados esperados, los cuales son indicados por los estándares de calidad.

Entonces, al hablar de gestión pedagógica, se hace alusión a las diferentes acciones que pueden realizar las instituciones educativas para alcanzar la excelencia académica. El presente proyecto tiene *tres componentes*, como pilares de la investigación, los cuales son:

- Pruebas de Rendimiento
- Gestión Pedagógica en la Escuela
- Gestión Pedagógica en el Aula

El objetivo del presente proyecto es realizar un análisis comparativo de la gestión pedagógica entre dos instituciones educativas fiscales de la ciudad de Cuenca, una con un modelo pedagógico convencional y otra con una metodología más innovadora centrada en los ambientes de aprendizaje; con la finalidad de establecer cuál de los dos modelos favorece en mayor medida los resultados académicos de los alumnos.

Para realizar el análisis y eventualmente identificar diferencias entre ambas gestiones, se utilizó un enfoque mixto, partiendo de una línea cuantitativa, mediante la aplicación de pruebas de rendimiento diseñadas por el INEVAL para el 7° grado de EGB en las áreas de Ciencias Naturales y Matemáticas. Adicionalmente; se utilizó un enfoque cualitativo de corte etnográfico mediante técnicas como: entrevistas, observación directa y análisis documental. Se trata de una investigación de campo, ya que se obtuvo la información desde el lugar de los



hechos. El marco teórico en el que se fundamenta el trabajo, contiene temas como: gestión pedagógica, estándares de calidad, innovación educativa, ambientes de aprendizaje y educación convencional. Posterior a eso se expone el marco metodológico de la investigación, donde se explican las técnicas e instrumentos para la recolección y para el análisis de los datos. Finalmente se presentan los resultados de la investigación, los cuales se verán reflejados en las conclusiones.

1.1 Definición de la situación

Durante las prácticas pre profesionales, se ha podido observar que las instituciones educativas con las que la UNAE mantiene convenio presentan características similares en cuanto a su organización y funcionamiento. La Dirección de Prácticas de la universidad nos ha brindado la oportunidad de reforzar nuestro desarrollo profesional en ocho escuelas, de las cuales dos son de la ciudad de Azogues y seis de la ciudad de Cuenca. En todas ellas, entre otras características, se pudo observar: una excesiva burocratización de las prácticas escolares, directores más enfocados en su labor administrativa que en la pedagógica, el trabajo docente sin apoyo de los directivos, ambientes escolares sin recursos suficientes y el incumplimiento de los Proyectos Escolares Institucionales.

En esta investigación, se estudiaron dos escuelas fiscales a las cuales denominaremos: *Escuela A* y *Escuela B*. La descripción de las características de la Escuela A se basó en nuestra experiencia, en observaciones de campo y en la información recogida mediante un grupo focal, conformado por nuestros compañeros practicantes, quienes transmitieron sus opiniones y observaciones en base a dos ciclos de práctica pre profesional en dicha institución. Por otro lado, la información recolectada acerca de la Escuela B se consiguió gracias al trabajo etnográfico efectuado, a las entrevistas a los docentes y directivos, a las observaciones dentro de las aulas de clase y, adicionalmente, al aporte de otros practicantes de la universidad, quienes tuvieron la oportunidad de realizar sus prácticas en esa institución.

La Escuela A es una escuela fiscal ubicada en la ciudad de Cuenca que, de acuerdo a su PCI, pretende seguir un modelo constructivista. No obstante, de acuerdo a lo observado durante las prácticas, sigue manteniendo un modelo convencional, similar al de las demás



escuelas en las cuales hemos tenido la oportunidad de llevar nuestra practica pre profesional. En la actualidad, cuenta con un personal de 62 docentes, de los cuales solamente 7 tienen maestría.

La Escuela A ha cambiado de rector cuatro veces en los últimos siete años, lo cual ha causado inestabilidad en la administración y gestión pedagógica, y se ha podido evidenciar que no existe acompañamiento de parte del rectorado a las aulas. Cada grado tiene asignado un aula fija y un docente para las asignaturas de Matemáticas, Lenguaje, Ciencias Naturales, Estudios Sociales, Educación Artística y Proyectos Educativos. Dentro de la misma aula se desarrolla la clase de inglés con otro docente. Solamente en el caso de Educación Física, los alumnos utilizan un espacio no áulico con el docente del área. Por lo general, los asientos están organizados en filas y muy rara vez se cambia tal orden y en casos muy puntuales, como por ejemplo, a la hora de realizar trabajos en grupo.

La Escuela A es centenaria, muy reconocida en la ciudad y trabaja en dos sesiones: matutina y vespertina. Nosotros realizamos nuestras prácticas pre profesionales en la sesión matutina. La escuela cuenta con pocos recursos tecnológicos, tiene un laboratorio donde solamente funcionan 6 computadoras con Internet y uno de Ciencias Naturales que actualmente está deshabilitado. El número de niños en la escuela es de 1666 y por aula oscila entre los 34 y los 40.

Por otra parte, la Escuela B, ubicada en el mismo cantón, llama la atención por su modo de funcionar diferente al convencional. Esta escuela igualmente es fiscal, está ubicada en una zona urbana y tiene muchos años funcionando. La escuela cuenta con un personal de 54 docentes, de los cuales 17 poseen una maestría.

Esta institución tenía durante años un modelo educativo convencional hasta que, en el año 2012 por iniciativa del rector, junto con una funcionaria del Ministerio de Educación, se implementó la modalidad de ambientes de aprendizaje junto a otros ajustes complementarios. Se manejó tal modalidad a manera de prueba durante unos meses para que los docentes y alumnos se fueran adaptando y en el año 2014 se logró contar con la aprobación de parte del Ministerio de Educación para seguir adelante tal proyecto. Durante los últimos 7 años la institución ha tenido 5 rectores. El actual rector lleva 8 meses como encargado, pero ya estuvo hace 4 años cumpliendo



tal rol con el nombramiento correspondiente; además, él fue participe del proceso de adaptación de los ambientes de aprendizaje en la institución.

La Escuela B cuenta con un laboratorio de informática en buen estado y con infocus en varios salones de clase. Los alumnos permanecen en sus aulas durante una hora académica y luego rotan a diferentes espacios para recibir clases de las diferentes asignaturas. Cada asignatura tiene su propio espacio y se encuentra ambientada, en la medida de las posibilidades, con materiales didácticos de su ámbito. Por ejemplo, en el aula destinada a matemática se encuentra una pequeña abacería donde los alumnos pueden practicar la compra-venta de productos alimenticios utilizando las diferentes operaciones matemáticas.

La Escuela B también trabaja en dos jornadas: matutina y vespertina; nosotros realizamos nuestra intervención en la sesión matutina. El número total de alumnos en la escuela es de 897 y por aula oscila entre 20 y 24, lo cual es adecuado para las condiciones de las aulas, las cuales son pequeñas y en las que los asientos están organizados por grupos de trabajo para facilitar la organización del trabajo colaborativo.

En base a lo descrito, surge la interrogante acerca de si esta institución que trabaja bajo el esquema de ambientes de aprendizaje producirá mayores aprendizajes en los alumnos o si, por el contrario, esta innovación será solo una manera de funcionar sin mayores consecuencias en el aprendizaje. Todo lo anterior nos remite al tema de la gestión pedagógica enmarcándonos así en la dimensión meso curricular, ya que aborda todo lo relacionado al cumplimiento del PCI desde la gestión directiva.

1.2 Justificación

Durante las prácticas pre profesionales realizadas durante el 8° ciclo se tuvo la oportunidad de presenciar la validación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Escuela A con la presencia de toda la comunidad educativa. Fue una sesión de trabajo de toda una mañana donde cada equipo de docentes presentaba el producto de su trabajo referido al FODA de la institución. Las propuestas y las acciones que se plantearon en esa sesión retrataban a una escuela ideal, alejada de la realidad. Los problemas de la escuela real eran mucho más preocupantes y que podían sintetizarse en una escuela cuyo funcionamiento se encontraba centrado más en los procesos administrativos que en el aprendizaje de los alumnos. Todo lo cual



señalaba que el PEI de la escuela no plasmaba los problemas reales de la institución y que se trataba de una formalidad para cumplir las exigencias del Ministerio de Educación.

Por otra parte, la Escuela B, descrita en la definición de la situación, no forma parte de las escuelas en las cuales hemos tenido la oportunidad de realizar las practicas pre profesionales. No obstante, por los comentarios positivos de otros practicantes nació nuestro interés por esta institución, pues funciona como una innovación a partir de ambientes de aprendizaje.

La realización de este proyecto es factible ya que se cuenta con la aprobación por escrito de los rectores de ambas instituciones y se socializó el proyecto con cada uno de los docentes de 7° grado para facilitar el acceso a la información requerida.

La comparación entre las dos instituciones podría arrojar luces acerca de la posibilidad de incorporar este tipo de innovación en las escuelas fiscales del país. Tomando como base el hecho de que ya está siendo aplicada en una institución pública y podría ser viable su implementación en otras instituciones, para así lograr una transformación educativa. Sin embargo, es necesario conocer si efectivamente, la escuela innovadora representa un incremento significativo en el aprendizaje de sus alumnos como consecuencia de su gestión pedagógica.

Por esta razón, este estudio se centró en la gestión pedagógica de las dos instituciones y en los resultados de las pruebas del INEVAL realizadas por sus alumnos para luego compararlas y así establecer si efectivamente la innovación presenta ventajas académicas. La comparación se enfocó tanto en procesos como en resultados, lo que permitió explorar relaciones entre la gestión pedagógica, la gestión dentro del aula y los resultados obtenidos en las pruebas de rendimiento.

1.3 Pregunta de investigación

¿Qué factores diferencian la gestión pedagógica en una escuela convencional de la gestión pedagógica en una escuela innovadora y cuál brinda mejores resultados académicos a los alumnos?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Realizar un análisis comparativo de la gestión pedagógica de dos instituciones educativas de la ciudad de Cuenca.

1.4.2 Objetivo Específicos

- Evaluar el nivel de aprendizaje de los alumnos de 7° de básica en las asignaturas de Ciencias Naturales y Matemáticas en ambas escuelas.
- Identificar características de la gestión pedagógica de ambas escuelas de acuerdo a los Estándares de Calidad.
- Caracterizar la pedagogía dentro del aula en el 7° grado de ambas escuelas.
- Establecer una relación entre los resultados de la prueba, la gestión pedagógica y la pedagogía dentro del aula en cada escuela.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Rodríguez (2000) realizó una investigación cuyo objetivo fue analizar los modos de gestión escolar existentes en 5 escuelas de Venezuela y relacionarlos con la calidad de la enseñanza y sus resultados en el aprendizaje, para finalmente establecer líneas de mejora. La investigación duró aproximadamente 2 años y, como parte de la metodología, se realizaron visitas a los centros que permitieron realizar un reordenamiento de lo que se estaba investigando. Rodríguez considera la Gestión Pedagógica como una de las variables importantes, teniendo como indicadores: la asistencia, puntualidad, la coordinación de los docentes, sus procesos de interacción en las aulas, sus recursos, sus actividades y el uso del tiempo, entre otras.

El estudio de Rodríguez incluyó una evaluación de lengua y matemática a los alumnos de las escuelas estudiadas. Dividió a las escuelas en dos tipos (A y B). En las escuelas Tipo A destaca el hecho de que se realizaban las planificaciones cada 3 meses, y en las escuelas tipo B cada quince días, y que, en el caso de estas últimas escuelas, las planificaciones eran enviadas a los padres para que fueran testigos del aprendizaje de sus hijos. Ninguno de los dos tipos de escuelas presentó docentes brillantes al momento de dominar teorías, autores o relación con



libros o revistas consultadas recientemente, y los pocos destacados tenían poco tiempo de haber culminado sus estudios de tercer nivel.

En cuanto al modo de enseñanza, Rodríguez señala que en las escuelas Tipo A las clases eran más frontales, es decir con un maestro dirigiendo todo lo que el estudiante debe realizar, y en el otro tipo de escuelas (B) se pudo observar a docentes compartiendo el rol con el alumno y motivando el trabajo colaborativo. La redacción representa otro punto a destacar en el estudio de Rodríguez. En las escuelas A, se observaron pocas actividades de redacción, casi todo se centraba en la pizarra. En las escuelas tipo B se consultaban libros y la redacción era propia, ahí se realizaban más debates, adivinanzas, búsqueda en diccionario, etc. Cabe mencionar que las escuelas tipo B son privadas y reflejan mejores resultados en las evaluaciones aplicadas en matemática y lengua. La investigación concluye que la escuela privada tiene mayor éxito que la pública en cuanto a los aprendizajes de los alumnos.

Este estudio fue significativo para nuestra investigación, ya que parte de la aplicación de una prueba de rendimiento en dos asignaturas. Posteriormente plantea diferentes indicadores en los cuales centrará toda su investigación, tomando en cuenta dos tipos de escuelas en Venezuela. De la misma forma nuestra investigación se desarrolla en dos escuelas con distinta metodología, partimos de una prueba de rendimiento y nos fijamos indicadores que marcan la ruta que lleva la investigación.

Riffo (2014) realizó una tesis de doctorado en la Universidad Autónoma de Madrid titulada: “Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales”. La investigación fue realizada en escuelas municipales chilenas catalogadas como escuelas efectivas. Entendiendo por escuelas efectivas aquellas que producen mejores resultados en sus alumnos que otras escuelas en contextos semejantes (Riffo, 2014). Se encontró que los equipos directivos no jerarquizan las prácticas que son claves para tener una gestión pedagógica que les permitan obtener buenos resultados de aprendizaje de los alumnos. Por el contrario, planifican muchas otras prácticas que no logran cumplir generando situaciones de frustración y bajo cumplimiento de las metas.

Pero lo que más interesa de esa tesis es la definición de 8 indicadores para el análisis de la gestión pedagógica: liderazgo del equipo directivo, visión y objetivos de las escuelas,



ambiente de aprendizaje, características de la enseñanza impartida, expectativas de los docentes frente a sus alumnos, reforzamiento de los aprendizajes, seguimiento del proceso de aprendizaje y participación de las familias dentro de la educación de sus hijos. El análisis de tales indicadores sirvió de guía para determinar cuál o cuáles de ellos pueden adaptarse al campo de estudio de este proyecto.

Estrada (2009) realizó una investigación en el estado de Chiapas en México sobre la innovación de un centro educativo. Para la evaluación se partió al igual que en la evaluación chilena (Riffo, 2014) de evaluadores institucionales tales como la misión y visión de la escuela y se construyeron indicadores que permitían conocer la articulación entre los objetivos de la escuela y sus prácticas concretas. Además, se aplicaron cuestionarios abiertos, observaciones y entrevistas con los usuarios de la institución para conocer sus puntos de vista. Se llega a la conclusión de que la experiencia innovadora de la escuela consigue transferir los conocimientos a través del cuestionamiento de las prácticas docentes y que logra articular las políticas educativas del Estado mexicano con la práctica concreta generando un impacto efectivo y estratégico en la población atendida.

De igual forma, en el caso de Estrada, la investigación realizada se basa en indicadores para medir la relación entre objetivos escolares y las practicas docentes, lo cual fue implementado en el presente proyecto al fijarse como meta la articulación entre lo que dicen los documentos institucionales con lo que se vive dentro de las aulas.

Todos los antecedentes mencionados resultan de utilidad, ya que se desarrollaron en contextos similares, pues son de Latinoamérica. No obstante, para tener un mayor acercamiento a la realidad del país se considera muy útil el estudio de Lopez (2017) realizado en Ambato-Ecuador, quien en su artículo titulado *La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario*, señala que;

La gestión pedagógica dentro del sistema educacional debe reconocerse como un proceso que facilita la orientación y coordinación de las acciones que despliegan los docentes en los diferentes niveles para administrar el proceso docente educativo en la consecución eficiente de los objetivos propuestos para la formación integral de los profesionales desde su propio encargo social en el modelo del profesional desde una concepción social



humanista que responda al objeto de la educación según las demandas de la sociedad. (p. 202)

Ese trabajo realizó un análisis sobre la gestión pedagógica para comprender su importancia dentro del sistema educativo y concluye que el estudio de la gestión pedagógica para el desarrollo de la labor docente educativa es de vital importancia, pues eleva la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

2.2 Marco conceptual

En este apartado se exponen los fundamentos teóricos que respaldan esta investigación. Los temas a tratar son: gestión pedagógica, estándares de calidad, innovación educativa, educación convencional y ambientes de aprendizaje.

2.2.1 Gestión Pedagógica

Hernández (2016) define la gestión pedagógica como una "... estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas" (p.1). El papel de la gestión pedagógica debe entenderse como todo lo que se hace institucionalmente para apoyar el trabajo pedagógico de las aulas y mejorar los niveles de aprendizaje de los alumnos. Al respecto, para Pérez-Ruiz (2014) la gestión pedagógica "...se centra en perfilar una serie de dispositivos organizacionales para la mejora de los establecimientos escolares" (p. 360).

Para el Ministerio de Educación del Ecuador (2015) la gestión pedagógica se refiere a "... procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa y permiten que ésta se aproxime a su funcionamiento ideal" (p. 7).

En su portal web el Ministerio de Educación del Ecuador define así la gestión pedagógica:

La dimensión de Gestión Pedagógica es la razón de ser del proceso de enseñanza aprendizaje, que cobra relevancia cuando se reconoce que es un hecho central alrededor del cual todas las demás dimensiones deben girar. Así, el proceso de aprendizaje implica



la multidimensionalidad en los procedimientos de innovación (incluyendo redefinición de roles de los individuos y recomposiciones organizativas de la institución educativa), los que se consolidan y se reflejan en el aprendizaje adquirido, el cual cobra sentido cuando se traduce en resultados, experiencias y aprendizajes significativos, garantizando el éxito formativo de los estudiantes.

Por lo tanto, se puede establecer una estrecha relación entre los objetivos institucionales de una escuela y la gestión pedagógica de la misma. Aunque parece obvio que el aprendizaje de los alumnos debería ser la prioridad y razón de ser de una escuela, es frecuente observar que los equipos directivos de las instituciones educativas están más enfocados u ocupados en asuntos administrativos que en asuntos pedagógicos. Tal situación no puede ser atribuida a negligencias de los directivos; más bien, está relacionado con una excesiva exigencia burocrática de parte de las autoridades oficiales del Ministerio de Educación.

La gestión pedagógica es la dimensión más importante del rol directivo, pero muchas de las veces la menos ejercida en las escuelas. Casassus (2000) identificaba la complejidad que caracterizaba esta gestión por las múltiples tareas que agobiaban a los equipos directivos de las escuelas. En la actualidad, el Ministerio de Educación exige mucha documentación a directivos y docentes con el fin de comprobar el adecuado cumplimiento de sus labores; tal hecho puede traer como consecuencia el desapego de la labor pedagógica. Al respecto, Freire y Miranda (2014) mencionan que el directivo de la institución al asumir un papel netamente administrativo se desconecta del quehacer pedagógico, por tal motivo asegura que su papel debe enfatizar la parte pedagógica, ya que, atendiendo este punto podrá mejorar el rendimiento y la calidad educativa de la institución.

Es este sentido, la gestión pedagógica podría entenderse como todas las acciones de planificación, organización, seguimiento y evaluación que deben existir en la escuela para asegurar que se cumplen los objetivos del sistema educativo. La gestión pedagógica, desde la dirección escolar, podría apoyar a los docentes brindando espacios para la formación continua en aspectos relacionados directamente con sus prácticas de aula, tiempo para planificar y evaluar; para trabajar en equipo y de manera colaborativa con otros docentes; tiempo para compartir experiencias y buenas practicas docentes disponibles en la literatura o en experiencias cercanas.



Dentro de las instituciones educativas del sistema ecuatoriano, la gestión pedagógica está enmarcada por diferentes instrumentos legales, de los cuales tomaremos uno como referencia; el Plan Curricular Institucional (PCI). A continuación, describiremos en qué consiste tal documento y cómo aporta a la realización de este proyecto.

2.2.2 Proyecto Curricular Institucional.

La Planificación Curricular Institucional (PCI) pertenece al Proyecto Educativo Institucional (PEI), su vigencia es de cuatro años, se construye sobre la información generada del diagnóstico institucional previo que cuenta con los aportes de todos los docentes.

Según el *Instructivo Para Planificaciones Curriculares Para El Sistema Nacional De Educación* (2017), el PCI sigue una secuencia de importancia que parte del análisis del currículo nacional, en el que se analiza el perfil, los objetivos, metodología y la evaluación correspondiente, con el fin de determinar los aprendizajes básicos contextualizados a la institución. Posteriormente se realiza un análisis del diagnóstico institucional; donde se toman en cuenta tres puntos: los problemas pedagógicos diagnosticados, los factores internos y externos como problemática junto a posibles soluciones. Finalmente, se hace una contextualización de las necesidades de aprendizaje con el currículo nacional.

El PCI presenta 10 elementos específicos que están fundamentados por su *enfoque pedagógico*, primero en la lista; su función es llegar al cumplimiento de la misión y visión educativa y relacionarse con los otros 9 elementos que son: “contenidos de aprendizaje, metodología, evaluación, acompañamiento pedagógico, acción tutorial, planificación curricular, proyectos escolares, adaptaciones curriculares y planes de mejora” (Instructivo Para Planificaciones Curriculares Para El Sistema Nacional De Educación, 2017. pp. 9,14).

Cada uno de estos elementos que compone el PCI es necesario para que la institución pueda cumplir con lo estipulado por el Ministerio de Educación y con sus metas académicas. Finalmente, es pertinente recordar que la responsabilidad del diseño de este documento institucional le corresponde a la Junta académica con el apoyo de los diferentes grupos, grados y curso.



2.2.3 Liderazgo directivo.

El rol del directivo dentro de las instituciones educativas es fundamental, ya que es el responsable de garantizar el correcto funcionamiento de la institución y coordinar el cumplimiento de los compromisos que le corresponden a cada miembro de la comunidad educativa.

Según Reyes, Tejo y Topete (2017), el director tiene la función de darle vida a los procesos educativos, el éxito del cumplimiento de sus funciones se direcciona en contribuir a la formación de los estudiantes alcanzando la excelencia académica. Una muy importante función del liderazgo directivo es garantizar que todos los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en general aprendan y se desarrollen de tal forma que puedan adaptarse y aportar al progreso del contexto social al que pertenecen.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos o más conocida como OECD (2009) el rol directivo en las escuelas debe ser asumido por un líder que ejecute funciones como:

- Apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad de los docentes
- Fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas
- Gestión estratégica de recursos
- Liderazgo más allá de los límites de la escuela.

Por otra parte, Reyes, Tejo y Topete (2017), consideran que el directivo puede marcar un estilo propio de liderazgo, se trata de crear su propia personalidad de trabajo entendiendo de manera personal las relaciones de trabajo, valores y principios éticos. Entendiendo que su rol como líder de la escuela pertenece a una fase de su vida en la que el respeto, la responsabilidad y la dedicación harán que desempeñe un papel exitoso.

En el presente estudio se tiene la convicción de que el rector de una institución educativa debe ser un líder en lugar de un jefe y debe orientar en lugar de ordenar. Un verdadero líder debe ser visto como un ejemplo a seguir en la comunidad educativa a la que sirve y debe garantizar, mediante su gestión, la efectividad del proceso de enseñanza, que es, sin duda, la



razón de ser de la escuela. En ese sentido, la escuela como cualquier organismo apunta hacia la calidad y es por ello que, para garantizar la calidad en la educación, contamos con estándares que guían el camino hacia la mejora educativa.

2.2.4 Estándares de Calidad

La calidad es una aspiración a la que siempre tiende el ser humano. Es una meta a la que se desea llegar con el fin de gozar de un grado de excelencia. Todo organismo, institución o empresa requiere de calidad si desea seguir adelante. De acuerdo con la Real Academia Española (2018), calidad es “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Esta palabra denota superioridad y excelencia. La idea de la calidad surge desde el ámbito empresarial, sin embargo, es muy utilizada en la actualidad en el ámbito educativo. Se puede decir, en concordancia con lo que dice Informática Médica (s/f), que la concepción de calidad suele ser “subjetiva y distinta según el punto de vista de quien la ofrece y de quien la consume”.

Calidad implica cumplir con estándares establecidos para lograr un fin; tales estándares se definen hacia afuera, es decir, tomando como referencia otros sistemas con una función similar. En el caso de la educación, no se pueden plantear los estándares de calidad tomando en cuenta solamente lo que se considera importante, sin considerar el nivel de otros sistemas educativos. De tal forma, los niveles de otros sistemas sirven como punto de referencia para plantearse estándares de calidad teniendo clara la meta a alcanzar.

En el ámbito económico, la calidad se suele medir por el nivel de satisfacción de los clientes, mientras que en el ámbito educativo la situación cambia ya que no existen clientes, fines de lucro ni competitividad; entonces, ¿Cómo se puede medir la calidad en la Educación? Para responder esta pregunta, se debe tener claro el objetivo de la educación, el cual puede variar en cada país de acuerdo a su realidad, cultura y contexto. En este sentido, se puede afirmar que la calidad educativa difiere según el país en el que nos encontramos, por lo que el presente apartado se centrará en la visión que tiene el Ecuador sobre calidad educativa.

El MinEduc (2013) en el documento: “Estándares de Calidad Educativa; Aprendizaje, Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura “dice:



[...] el significado de la expresión “calidad educativa” es controvertido porque siempre tendrá una connotación histórica ya que puede evolucionar en el tiempo y representará un cierto ideal o aspiración de la sociedad en su conjunto o de grupos y por sí mismo. La diversidad de posturas existentes siempre le va a condicionar a lo que cada persona o grupo de personas considera que debe ser el fin o propósito principal de la educación como actividad humana. Por lo tanto, no se trata de un concepto neutro, sino que tiene una fuerte carga social, económica, cultural y política. (p.5)

De modo que, se puede decir que los fines de la tarea educativa dependerán de la concepción que se tiene de sociedad ideal, a cuya consecución el sistema educativo debe contribuir como mecanismo de socialización y de creación de capacidades, valores y destrezas necesarias para transformar la sociedad. El Ministerio de Educación del Ecuador trabaja con un concepto de calidad educativa complejo y multidimensional, donde se atribuye el éxito a la medida en que todos los componentes del sistema educativo ayuden a alcanzar ideales que nos encaminen hacia una sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera, y con igualdad de oportunidades para todos.

La educación en el Ecuador, según el MinEduc, en el Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativo (2017), “busca alcanzar un tipo de sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera y con igualdad de oportunidades para todos” (p.11). La constitución establece en su artículo 26 que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado” (p.16). Adicional a esto, el artículo 27 menciona que la educación debe centrarse en el ser humano y garantizar su desarrollo integral, para lo cual será “participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz” (p.16).

El MinEduc (2017) considera que un sistema educativo será de calidad, si cumple con los objetivos que tiene planteados. Por eso, en Ecuador, los servicios, personas e instancias educativas deben contribuir a lograr una sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera y con igualdad de oportunidades para todos. Para lograrlo, el sistema educativo de nuestro país establece claros parámetros de lo que se espera en las instituciones, tanto de parte de los



directivos como de los docentes. Además, es necesario ver más allá de los aspectos tradicionales y tomar en cuenta elementos como: el desarrollo de la autonomía intelectual en los estudiantes, formación ética para una ciudadanía democrática, las buenas actuaciones de los docentes en su acción profesional y la efectiva gestión de los centros escolares.

Para lograrlo, el Ministerio tiene el compromiso de formular criterios orientadores para la acción y al mismo tiempo indicar niveles de cumplimiento claros y públicamente conocidos que materialicen en la práctica el concepto de calidad educativa. Tales criterios están plasmados en los estándares de calidad, que cumplen la función de orientar y apoyar a los actores del sistema educativo. El Ministerio de Educación del Ecuador ha elaborado el *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa los Estándares de Calidad Educativa*, en el cual se desagregan y profundizan todos los estándares de calidad que rigen en el sistema educativo del país. Los estándares orientan, apoyan y monitorean la gestión del sistema educativo para su mejoramiento continuo; en caso de ser implementados, abren camino a una evaluación, reorientación y reajuste de los procesos educativos.

De acuerdo con el MinEduc (2017), ese documento sirve para proveer al personal directivo y docente de un conjunto de criterios que orientan la consecución de los estándares de gestión escolar y de desempeño profesional. Por consiguiente, ese documento del Ministerio es clave para el desarrollo de esta investigación pues los indicadores que mediremos para el análisis de la gestión pedagógica nacen justamente de esos estándares de calidad. El manual se divide en 3 matrices: Estándares de gestión escolar, Estándares de desarrollo profesional directivo y Estándares de desempeño profesional docente. A su vez, cada matriz tiene 4 dimensiones que son: gestión administrativa; gestión pedagógica; convivencia, participación escolar y cooperación; y finalmente la dimensión de seguridad escolar. Para el estudio de este proyecto nos hemos enfocado en la dimensión 2; la dimensión de gestión pedagógica.

Una forma adecuada de velar por la calidad en la educación es atreverse a intentar algo nuevo, algo diferente que nos pueda ayudar a conseguir mejores resultados y a esto le llamamos innovación educativa que en el presente estudio es un eje muy importante que hace distinta a la Escuela B.



En esta investigación, el tema de las innovaciones educativas también ocupa un lugar central. Existe consenso acerca de la necesidad de implementar innovaciones educativas, aunque la mayoría no son producto de iniciativas de escuelas sino provenientes de diversos contextos, ya sean sociales o tecnológicos (Estrada, 2009). Es decir, la innovación educativa es una necesidad social ya que la escuela debe ir a la par de los avances del mundo para garantizar la incorporación de los estudiantes en la sociedad. Curiosamente ambas escuelas estudiadas en esta investigación mencionan en su eslogan la innovación educativa, como muestra de cuán deseada es en la actualidad.

Innovación es un cambio que ofrece nuevas ideas, implica hacer nuevo o perfeccionar algo con el fin de optimizar procesos, dar solución a un problema o de conseguir mejores resultados. Por lo tanto, cuando hablamos de innovación educativa nos referimos a una serie de cambios y mejoras para efectivizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, rompiendo así el conformismo con un modelo convencional para arriesgarse a hacer algo nuevo, algo diferente, que produzca mejores resultados en los educandos. Para Delgado (2004)

Una innovación educativa implica un cambio cuyo fin es lograr una mejora en la práctica correspondiente. Es un proceso dinámico que se da en un contexto determinado, responde a una problemática específica y está dirigido a beneficiar a un grupo con características particulares. (p.11)

A su vez, la innovación pedagógica puede tener como origen varias fuentes. La primera es el propio colectivo de directivos y docentes, quienes podrían diseñar y poner en marcha un proyecto innovador que podría tener expresión en diversos ámbitos: el aula, la organización de los equipos pedagógicos, las actividades deportivas y culturales, entre otras. También podría ser que la innovación pedagógica tuviera su origen en la creación misma de la escuela, en este caso, la iniciativa no provendría de los mismos equipos docentes y directivos del interior de la escuela, más bien estaría en iniciativas externas, del propio Ministerio de Educación de instancias intermedias como las Zonas Educativas o los distritos escolares.

En los últimos años se ha hablado mucho de innovar en educación y nuestro país no ha sido la excepción. En las últimas décadas se ha popularizado el uso de tecnologías, aplicaciones



y juegos para dinamizar la enseñanza, se han implementado sistemas para medir la calidad de la educación, como el INEVAL, y se ha potenciado las capacitaciones al personal docente. Durante la última década, nuestro país ha invertido mucho en educación, consiente de su importancia e impacto en el desarrollo de un pueblo.

De acuerdo con Carbonell (2001, citado en Uzcátegui, 2003), se puede entender la innovación como “una serie de intervenciones, decisiones y procesos con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas”. Cada reforma o ajuste que se hace, sea a nivel macro, meso o micro, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza se puede considerar innovación educativa. Al hablar de innovación en el ámbito educativo es necesario comprender lo que manifiestan Fernández y Alcaraz (2016) al decir que la idea de mejora no se relaciona con productos tangibles, más bien con conceptos abstractos como los son: la justicia social, la actitud crítica, la participación, etc.

La concepción de innovación educativa puede variar de acuerdo a la situación social y política de cada país. Pese a que siempre será entendida como el acto de mejora en los procesos educativos, la valoración de la misma será diferente de acuerdo al enfoque pedagógico que tiene cada nación, pues no todos valoran por igual los mismos puntos. En Ecuador, la misión de la educación, de acuerdo con el portal del Ministerio de Educación (s/f) es:

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

Dentro de la página web del Ministerio de Educación se encuentran detallados cada uno de sus valores que son: honestidad, justicia, respeto, paz, solidaridad, responsabilidad y pluralismo. Al conocer esto se puede tener una clara idea del enfoque que tiene la educación del país, a partir de lo cual se puede entender qué implicaría la innovación educativa en nuestro contexto.



UNAE

Universidad Nacional de Educación

Existe un programa hecho por el Ministerio llamado “Buenas prácticas educativas exitosas y/o innovadoras”. Allí se espera detectar prácticas educativas exitosas e Innovadoras que se estén o se hayan implementado, con el objetivo de difundirlas a través de un boletín mensual que promueva la réplica de aquellas prácticas dignas de imitar en la comunidad educativa nacional. De esa forma el Ministerio espera fomentar y potenciar una cultura de innovación, así como de mejora continua a nivel interno de cada institución educativa.

Indudablemente es ensalzable el interés del gobierno por mejorar la educación, no obstante, es necesario aclarar que no bastan las reformas o propuestas del gobierno para cambiar la pedagogía, ya que en muchos de los casos se mantendrá la misma modalidad de enseñanza camuflada bajo el lenguaje de la nueva propuesta educativa. Según, Fernández y Alcaraz (2016), “no es posible hacer una ley educativa que genere prácticas innovadoras en las aulas, pero sí es posible hacer una legislación educativa que favorezca que ésta aparezca, se difunda, crezca y se expanda” (p. 34).

Gracias a este interés de nuestro país por innovar y así mejorar la educación se han realizado varias reformas, programas y capacitaciones tanto en el sector privado como el sector público. Algunos intentos de adaptar modelos educativos que se consideraron innovadores en su momento son: las escuelas Waldorff, la pedagogía de Montessori y de Pestalozzi. En el caso de la escuela B que estudiamos la innovación radica en los ambientes de aprendizaje.

La creatividad y la vocación son términos que suelen estar muy asociados al tema de innovación pedagógica. Se cree que existe una estrecha relación entre la innovación y la capacidad de ser creativos, lo cual no es del todo cierto ya que, si bien es recomendable y hasta deseable que los maestros sean creativos, tal condición es necesaria, más no suficiente. Aunque sea plausible que un docente tenga mucha inquietud y creatividad para planificar sus clases, lo más importante es que los cambios que surgen con base en la creatividad sean coherentes con el conocimiento existente en educación y con el hecho de producir resultados efectivos en los aprendizajes de los alumnos. (Alcaraz & Fernández, 2016)

De la misma forma, mucho se habla sobre la vocación creyendo que existen dos tipos de maestros: los que han recibido el llamado de la vocación y los que no. En lugar de hablar de vocación, se debería hablar de profesionalidad; visto como la exigencia de que los profesionales



desempeñen su trabajo de forma capaz y competente. Si bien es deseable que a los docentes les guste su trabajo, esto no garantiza que sean buenos profesionales pues no basta con tener buenas intenciones. Se necesita tener claro qué cambiar, qué hacer y cómo hacerlo. Por lo tanto, se puede afirmar que un profesional con mucha vocación puede resultar tan incompetente como uno que carece de ella. (Alcaraz & Fernández, 2016)

La revista El Universo, en octubre del 2019, publicó un artículo interesante titulado “Los retos de la innovación escolar en Ecuador” en el cual se habla sobre la importancia de que cada docente pueda interiorizar las reformas educativas con el fin de entender y apreciar la importancia de la innovación. Ya que, aunque las propuestas sean a nivel macro, la verdadera transformación se va a vivir dentro del aula, por lo que depende del docente hasta qué punto puede mejorar su práctica educativa.

El artículo se escribió en base al pre congreso “Innovación Educativa para la transformación, de Fe y Alegría” donde, entre otras cosas, se destacaron una serie de principios que pueden llevar a la comunidad educativa a innovar su práctica para mejorar sus procesos y por ende obtener mejores resultados. Entre los principios mencionados, podemos enfatizar los siguientes:

- Cuestionarse ¿Para qué educar? ¿Qué queremos conseguir? ¿Mejor puntaje o mejor persona? ¿Qué será de los chicos en los próximos 40 años? “¿Los estamos preparando para la vida?
- Mantener la calidad de la relación alumno-maestro, buscando sincronizar los pensamientos y valores del alumno con los que tiene el maestro.
- Estar comprometidos con el modelo de persona que deseamos formar estando conscientes del contexto nacional.

Decir que la verdadera transformación se vive dentro del aula no contradice la importancia que este proyecto le da a la gestión educativa, ya que el mismo artículo de diario El Universo expresa la importancia del liderazgo y motivación de parte de las autoridades para conseguir innovación; para lo cual presenta una serie de recomendaciones para que los directivos puedan promover la mejora en la enseñanza:



- Lograr un cambio a través de la unidad; es importante que lograr que todos los docentes vayamos a un mismo camino y entre todos busquemos innovar la práctica educativa.
- Comprender que no todos ven el cambio como un desafío; para algunos será una carga. Hay que lidiar con eso abriendo espacio para el dialogo y evitando la tensión o división del grupo.
- Felicitar, pero también corregir. Hay que hacer una retroalimentación constante de cómo cada docente vive la pedagogía en su aula de clases.
- Incentivar y garantizar la actualización de los maestros y otros colaboradores mediante espacios de capacitación y educación continua.
- Responder a las necesidades y problemas a través de las plataformas que acompañan la innovación: escuelas para padres, proyectos de comprensión, semilleros de convivencia, etc.

Existe pues una relación entre gestión e innovación en cuanto al sentido de ambas dimensiones que es el de mejorar las prácticas, en este caso escolares y en especial pedagógicas. Tanto la gestión pedagógica como las innovaciones escolares no son un fin en sí mismo. Se trata de lograr mejorar los resultados en los procesos educativos, es decir, mejorar los aprendizajes de los alumnos a través de la pedagogía en las aulas. De modo que, en este caso se puede entender la innovación educativa, no solamente como un asunto desde dentro de las aulas (esencialmente responsabilidad de cada docente), sino que debe ser un asunto de la gestión pedagógica. Por ende, el presente estudio no se centra en cómo un docente lleva su clase, sino más bien en cómo la parte directiva gestiona y controla la calidad de la pedagogía en la institución.

En este proyecto abordamos dos modelos distintos de manejar la gestión pedagógica, por ello a continuación abordaremos los dos tipos, tanto la educación convencional que se majea actualmente en el Ecuador y la educación por ambientes de aprendizajes.

2.2.6 Modelo convencional

Por lo ya mencionado, la gestión pedagógica de las instituciones del país está comprendida por diferentes instrumentos institucionales como el PCI, instrumento que asume un papel muy amplio desde lo que exige el Ministerio de Educación y puede ubicarse en una primera dimensión. Una segunda dimensión está identificada por el instrumento denominado



PCA, básicamente este documento cumple un similar funcionamiento al del PCI con la diferencia de que su dirección se centra más en los contenidos seleccionados que por ende tendrán su efecto en el aula de clase.

Lo que ocurre dentro de las aulas corresponde a un modelo educativo. Según el sitio web Educar.ec (S/F). En el Ecuador, la educación debe seguir un modelo educativo que necesita ser construido en base a indicadores como el de unidad, interculturalidad y plurinacionalidad. A partir de esta concepción, las instituciones del sistema educativo ecuatoriano plantean cuál es el modelo que puede garantizar. En el caso de este trabajo de titulación, nos encontramos con dos escuelas que siguen diferentes modelos. Cabe mencionar que la realidad de cada institución es distinta, pues en uno de los dos casos existe una dicotomía entre lo que el papel menciona y lo que en las aulas se vive y que se ha evidenciado mediante la experiencia y observación por aproximadamente 3 ciclos.

Uno de los PCI analizados dentro de nuestra investigación alude una pedagogía basada en el constructivismo referenciado en Vygotsky (1979), al mencionar que se considera al ser humano como un ser social con funciones como las de pensamiento, atención y acción humana en general, como características mediadas por distintas herramientas a lo largo de todo el proceso. Con esta idea podemos suponer que esta escuela trata de enfatizar el protagonismo de la educación en el estudiante, pues así lo menciona en sus documentos institucionales. Sin embargo, tales premisas escritas no se viven las aulas, de modo que no existe un cumplimiento del modelo que propagan como tal. Por esta razón ubicamos este tipo de modelo en el margen de lo convencional, ya que sólo existe en el papel.

Algunos de los aspectos que caracterizan al modelo convencional ecuatoriano son: pupitres en filas y columnas, comunicación unilateral, transmisión de conocimientos en lugar de su construcción y poco material didáctico. Son aspectos que se viven en las aulas pero que al parecer se originan desde la organización y gestión pedagógica.

2.2.7 Ambientes de Aprendizaje

Podemos entender ambiente de aprendizaje como “el entorno o el contexto natural en donde se producen relaciones humanas que forman parte del hecho educativo”. (Espinoza & Rodriguez, 2017, p.7) De modo que un ambiente de aprendizaje puede ser un lugar físico o



virtual que esté equipado con los recursos necesarios para el aprendizaje. La Escuela B del presente estudio presenta un modelo educativo basado en ambientes de aprendizaje, en donde cada asignatura cuenta con su propia aula decorada y provista de los recursos sobre la materia.

Jaramillo considera que el ambiente del salón de clase es primordial para el favorecimiento del desarrollo físico, social y cognitivo del estudiante. Destaca a su vez la importancia del desarrollo integral de las personas inmersas en el proceso educativo, el cual busca promover su integración social crítica (Jaramillo, 2007, citado en Morales & Castro, 2015) La forma en la que esté organizada un aula de clases puede influir directamente en el estado de ánimo o motivación del niño. Las imágenes y recursos con los que cuenta el aula harán que el alumno pueda adentrarse al tema que se va a tratar.

La estética del ambiente debe ser agradable y diversa, de manera que incite a que la comunidad educativa la descubra, la admire, se emocione y la logre comprender, de modo que no dé lugar a actitudes indiferentes, negligentes o conformistas (Loughlin y Suina, 1995). El mobiliario del aula, su distribución, las paredes, los murales, los materiales, el modo en que estén organizados y la decoración, revelan el tipo de actividades y las relaciones que se dan, así como los intereses de los niños. Para una adecuada ambientación del aula se debe tener en cuenta: organización espacial, dotación, disposición de los materiales y organización para propósitos especiales (Jaramillo, 2007).

Además de los mencionados, existen varios autores que argumentan los beneficios de los ambientes de aprendizaje. Es por ello que la Escuela B optó por implementar tal innovación, junto a otros ajustes que buscan favorecer en sus estudiantes la autonomía, la responsabilidad, el autocontrol, la cooperación y la organización.

Capítulo III. Marco Metodológico



Figura 1. Diagrama de la metodología

Fuente: Elaboración Propia

3.1 Enfoque

El presente proyecto tiene un enfoque mixto, de acuerdo a lo que manifiestan Hernández, Fernández y Baptista (2014), al decir que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.534)

En el caso de esta investigación el enfoque es mixto, debido a que por un lado maneja datos cualitativos en la observación, análisis documental y entrevistas. Por otro lado, hace análisis de datos cuantitativos de los resultados de la prueba de rendimiento procesados mediante



un programa estadístico, a través de la prueba T de Student. No obstante, es pertinente mencionar que presenta más características cualitativas que cuantitativas. En efecto, a pesar de seguir un enfoque mixto, el presente proyecto se inclina más hacia la parte cualitativa debido a que cumple con gran parte de las características planteadas por Hernández, Fernández y Baptista (2014), en la tabla 1.1 de la 6° edición de su libro *Metodología de la Investigación*. Algunas de estas características son: acepta subjetividad; usa la lógica inductiva, pues va de lo particular a lo general; la teoría sirve como marco de referencias; la hipótesis surge durante o al final del estudio; el análisis implica la descripción de información y el desarrollo de temas; el orden del análisis de los datos dependerá del orden de la recolección de los mismos y ,finalmente, las creencias del investigador y la relación que mantiene con los participantes del estudio se involucran en el análisis; entre otras.

3.2 Tipo de Estudio

Esta tesis se acoge a un tipo de investigación de campo, ya que de acuerdo a lo planteado por Zermeño (2015) en este tipo de investigación los investigadores deben obtener la información desde el lugar de los hechos. Es decir, en el caso que nos ocupa, se trabajaron dos campos de acción, debido a que eran necesarios para identificar datos relevantes en cada contexto y de esa forma realizar el análisis comparativo sobre la gestión pedagógica de ambas instituciones.

3.3 Alcance del Estudio

El presente estudio es, en su mayoría, descriptivo, pues según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de estudio busca describir características de diferentes contextos y grupos sociales, además de otros fenómenos que se consideren posibles para investigar. En este proyecto se pretende analizar y describir el contexto de ambas instituciones. Otro de los puntos importantes por el que esta investigación pertenece a un estudio descriptivo corresponde a la relevancia del rol investigador sobre la información recogida, pues en este tipo de estudio “el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.92). Previo a la recolección de información, se ha decidido qué técnicas utilizar y se han elaborado los instrumentos adecuados para conseguir toda la información necesaria teniendo claro qué y para qué se va a observar.



Por otro lado, se considera que el presente estudio es, en parte, de alcance explicativo, ya que de acuerdo a lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de estudio va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, planteándose como meta responder por las causas de tales fenómenos y en qué condiciones se manifiestan, es decir pretende encontrar la causa o causas de la situación que se estudia. En el presente caso, no es suficiente con solo describir lo observado en el campo de estudio, sino que se requiere una explicación a los fenómenos o situaciones que se pueden encontrar.

3.4 Diseño de la investigación

La investigación no experimental se produce cuando “no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos”. Hernández, Fernández y Baptista (2014).

La presente investigación tiene un diseño no experimental ya que no existe ninguna intervención que pueda influir en el resultado de la comparación. La esencia de este estudio consiste en hacer un análisis de varios fenómenos en un contexto real. Es decir, se mantiene la cotidianidad de ambas escuelas y mediante varios instrumentos (guías de observación, grupos focales, entrevistas, etc.) se recolecta información para finalmente plantear una hipótesis.

3.5 Método

Esta investigación maneja un método etnográfico para observar directamente el ambiente, las situaciones y los acontecimientos en condiciones reales desde el punto de vista cualitativo y por otro lado una prueba de rendimiento que fue aplicada a una muestra de alumnos de las dos instituciones, cuyos resultados fueron procesados a partir de un programa estadístico. De acuerdo con Behar (2008), la etnografía consiste en el estudio de grupos de individuos, mediante la observación y descripción de su comportamiento e interacción. La originalidad metodológica en este caso implica que de acuerdo a su necesidad y objetivos el propio investigador construya su instrumentación. Por ello, requiere de la inmersión completa del investigador de la cultura y de la vida cotidiana de los sujetos de estudio, fijando un distanciamiento conveniente que le permita observar y analizar de la manera más objetiva posible.



La etnografía plantea como meta investigativa el obtener de la forma más precisa posible información sobre los contextos estudiados. Hay que tener en cuenta que la información que surja luego de haber aplicado diversos instrumentos se aproximará a un análisis cualitativo, sin necesidad de defender alguna hipótesis (Niño, 2011). De modo que, se analizará a un grupo de personas en su estado natural tratando de encontrar respuestas a las características identificadas en la población.

3.6 Población y Muestra

3.6.1 Población

Este proyecto de investigación incluye a la Escuela A y Escuela B, convirtiéndolas en el campo de estudio. No obstante, por el tiempo limitado y teniendo en cuenta la extensión del proyecto, se decidió enfocar este trabajo en el 7° año de Educación General Básica, tanto en la Escuela A, como en la Escuela B.

Es por ello que nuestra población son los séptimos años de educación de la Escuela A y Escuela B

3.6.2 Muestra

El presente proyecto ha sido desarrollado tomando en cuenta 3 componentes (Figura 3): 1) Resultados Académicos, 2) Gestión Pedagógica en la Escuela y 3) Gestión Pedagógica en el Aula. Para la selección de la muestra se va a tener en cuenta cada uno estos componentes.

Para los componentes 2, 3 y 4 no se hizo una selección de muestra ya que se trabajó con la totalidad de la población. Así que, para el componente de pedagogía del aula se hicieron visitas áulicas en todos los paralelos de 7° y se realizaron las entrevistas a todos los docentes; para el componente de gestión pedagógica de la escuela se hizo la entrevista a los rectores de ambas instituciones y se trabajó con el Plan Curricular Institucional de las dos escuelas.

Para el componente 1, los Resultados Académicos, sí se hizo un muestreo. Se tomó como muestra al 60% de cada paralelo, del cual el 30% realizó la prueba de Matemáticas y el otro 30% la de Ciencias Naturales. La muestra de nuestra investigación rindió la misma prueba Ser Estudiante del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL). Las pruebas fueron



aplicadas en el 7° grado de cada institución, ya que es uno de los grados evaluados por el INEVAL al igual que en 4° y 10° grado de la Educación General Básica con la finalidad de conocer el rendimiento académico en las asignaturas de Matemáticas, Ciencias Naturales, Lengua y Literatura y Estudios Sociales. En el caso de esta investigación, únicamente las dos primeras áreas fueron evaluadas.

El INEVAL suele seleccionar muestras aleatorias de la totalidad de escuelas y colegios del Ecuador para la aplicación de tales pruebas, evaluadas mediante niveles de logro: elemental (700 a 799), satisfactorio (800 a 949) y excelente (950 a 1000). Hay que tener en cuenta que estos resultados no influyen en las calificaciones escolares, pero brindan información valiosa para conocer el estado de la educación a nivel nacional.

La selección de nuestra muestra también fue aleatoria, debido a que en este estudio se aplicó la prueba de rendimiento académico solamente a una parte de los estudiantes, escogidos al azar, que mantienen características similares. De acuerdo a Otzen y Manterola (2017), para tener una muestra aleatoria es importante que todos quienes pertenezcan a la población cuenten con características similares, de modo que no altere en los resultados si uno u otro se involucra en la investigación.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como ya se mencionó previamente, el presente trabajo comprende 3 componentes.

En este apartado se abordarán las técnicas e instrumentos que se utilizaron en cada componente para obtener la información necesaria. Cabe recordar que los componentes son: 1) Resultados Académicos, 2) Gestión Pedagógica en la Escuela y 3) Gestión Pedagógica en el Aula. Dentro de cada componente se describen todas las técnicas que se utilizaron, teniendo en cuenta que las técnicas según Morán y Alvarado (2013) pueden ser consideradas un conjunto de reglas para el manejo de diversos instrumentos que a su vez pueden entenderse como un conector entre lo que se pretende investigar y el medio por el que se busca investigar, tal y como se ve en el siguiente gráfico.

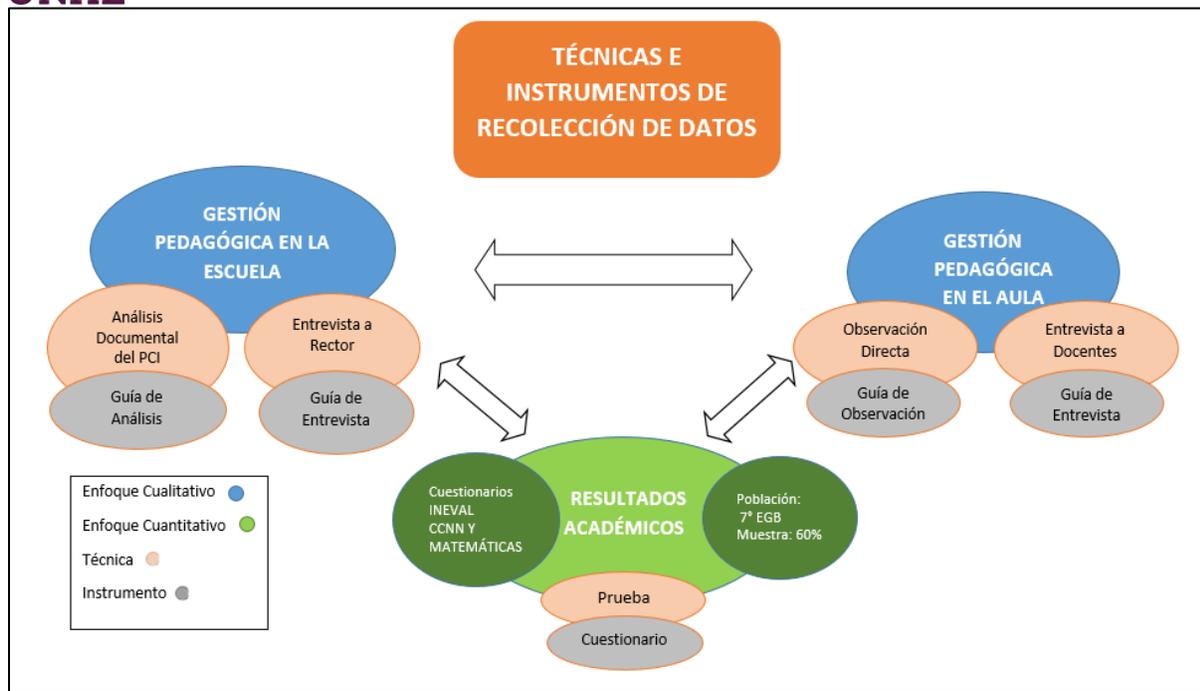


Figura 2. Diagrama de técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Fuente: Elaboración Propia

3.7.1 Componente 1: Resultados Académicos.

Para este componente se aplicó una prueba a un 60% de los alumnos del séptimo grado en ambas escuelas. Para lo cual se utilizaron los cuestionarios de Matemáticas (Anexo 1) y Ciencias Naturales (Anexo 2) para 7º grado de Educación General Básica aplicadas por el INEVAL en las pruebas Ser Estudiante. Por la extensión de las pruebas se decidió aplicar a un 30% de los alumnos Matemáticas y al otro 30% Ciencias Naturales. Ambas muestras fueron elegidas aleatoriamente y rindieron la prueba de forma simultánea, es decir, mientras un grupo elaboraba la prueba de Matemáticas, otra muestra elaboraba la de Ciencias Naturales.

En el caso de la Escuela A, el 60% corresponde a 22 alumnos; 11 (30%) para Matemáticas y 11(30%) para Ciencias Naturales. Mientras que, en la Escuela B, el 60% corresponde a 14 alumnos; 7(30%) para Matemáticas y 7(30%) para Ciencias Naturales. Por lo tanto, en la Escuela A, 66 alumnos rindieron la prueba; 33 de Matemáticas y 33 de Ciencias Naturales. En cambio, en la Escuela B, 42 niños rindieron la prueba; 21 la de Matemáticas y 21



la de Ciencias Naturales. De modo que, entre ambas escuelas se aplicó la prueba a un total de 108 estudiantes.

De acuerdo a la consulta a expertos, se conoce que la prueba Ser estudiante da 180 minutos para 155 preguntas que cubren las principales áreas de Educación General Básica. En base a eso y un análisis de los cuestionarios, se decidió dar un tiempo de 40 minutos para la prueba de Ciencias Naturales y 60 minutos para la de Matemáticas.

3.7.2 Componente 2: Gestión Pedagógica en la Escuela.

Es importante mencionar que para las características de la pedagogía en la gestión directiva se usan 12 indicadores, los cuales servirán posteriormente para hacer la triangulación de la información. Estos indicadores son:

- Importancia del PCI para la escuela
- Relevancia del tiempo para actividades académicas versus el tiempo para actividades burocráticas
- Enfoque Pedagógico
- Coordinación del Departamento de Consejería Estudiantil
- Refuerzo Académico
- Distribución Docente
- Trabajo Colaborativo entre docentes
- Acompañamiento pedagógico
- Evaluación Institucional
- Clima Institucional favorable a innovaciones
- Liderazgo y Comunicación del rector
- Proyectos Escolares

Para recolectar información sobre estos indicadores, se utilizaron dos técnicas que son:

Análisis Documental del PCI.

Como primera parte del segundo componente se usó la técnica de análisis documental, mediante el instrumento de guía de análisis documental; el cual cumplía la función de registrar los elementos necesarios del PCI. El instrumento consta de 10 elementos propuestos en el



base a cada elemento se diseñó uno o dos indicadores de acuerdo a las necesidades de la investigación con la finalidad de facilitar la obtención de la información requerida.

Entrevista al rector

En la segunda parte del segundo componente se usó como técnica, una entrevista dirigida a ambos rectores, mediante el instrumento *guía de entrevista* (Anexo 3). Esta guía tiene 23 preguntas abiertas, las cuales fueron elaboradas en base a los estándares de calidad, junto a otros indicadores sobre pedagogía que hemos trabajado en este proyecto. La entrevista en ambos casos tuvo una duración aproximada de 25 minutos.

3.7.3 Componente 3: Gestión Pedagógica en el Aula.

Observación Directa.

Para este componente se realizaron visitas áulicas a los 3 paralelos en ambas instituciones. Se planificó la visita de dos sesiones por paralelo para Matemáticas y dos sesiones para Ciencias Naturales, con el fin de observar cómo se vive la pedagogía dentro de las aulas. Toda la información recolectada fue descrita en el *diario de campo* (Anexo 4) para luego ser plasmada en *guías de observación* (Anexo 5). Las guías de observación contienen 25 indicadores que reflejan la pedagogía de la clase, las cuales se pueden visualizar en el mismo anexo. Se utilizó una guía de observación por paralelo, la cual está dividida en 4 sesiones; 2 visitas en Matemáticas y 2 visitas en Ciencias Naturales. Teniendo en cuenta que cada escuela cuenta con 3 paralelos en el 7° año, se obtuvo un total de 6 guías de observación entre las 2 escuelas.

Entrevista a docentes.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a los docentes del 7° grado para valorar su percepción de la gestión pedagógica dentro de la institución y a su vez diagnosticar su opinión sobre el cumplimiento del PCI dentro del aula. Para la entrevista, se utilizó una guía de entrevista (Anexo 6) con preguntas claves para conseguir la información requerida. En la Escuela A tenemos 3 docentes, una por paralelo. Mientras que la Escuela B, al tener una metodología diferente, cuenta con una docente de Ciencias Naturales encargada de los tres paralelos de 7° y para Matemáticas, tenemos dos docentes que se distribuyen el trabajo en los 3 paralelos. Por lo tanto, en ambas escuelas, se realizó la entrevista a 3 docentes. Esta técnica sirvió también para el



componente 2; Gestión Pedagógica en la escuela, pues brinda información sobre la percepción de los docentes sobre el liderazgo y gestión de los directivos.

3.8 Técnicas e Instrumentos de análisis de datos

En este apartado se explica cómo se analizó y tabuló la información obtenida mediante las técnicas e instrumentos de recolección de información, ya que no basta solo con obtener la información, sino que es necesario su análisis mediante una técnica adecuada. De igual forma que en el apartado anterior, éste se distribuye por componentes, y se explicará por cada instrumento aplicado la forma en la que se analizó tal información.

3.8.1 Componente 1: Resultados Académicos.

Para la calificación de las pruebas se asignó 1 punto a cada pregunta, de tal forma que el puntaje total de la prueba corresponde al número de preguntas que contenía; en el caso de Matemáticas fueron 32 y en el caso de Ciencias Naturales fueron 28. Posteriormente estos datos fueron aplicados a una *regla de tres* para poderla comparar con el puntaje de estas pruebas a Nivel Nacional en los datos registrados por el INEVAL que realiza su calificación sobre 1000 puntos. Esto sirvió para comparar los puntajes en Matemáticas y Ciencias Naturales en: Escuela A, Escuela B y Puntaje Nacional 2018 (Figura 3). De mismo modo, estos datos han servido para hacer un contraste entre los *promedios* (Matemáticas – CCNN) de la Escuela A, la Escuela B y el Puntaje Nacional 2018. (Figura 4)

Para establecer si la diferencia entre los resultados de las dos escuelas era estadísticamente significativa se aplicó la prueba T de Student. Si el resultado de la prueba arrojara que el valor P es mayor a 0,05 puntos se podría afirmar que efectivamente la diferencia es significativa y que los resultados no se deben al azar sino al hecho de que un modelo es más efectivo que el otro.

3.8.2 Componente 2: Gestión Pedagógica en la Escuela.

Análisis Documental del PCI.

Para el análisis de la información recolectada mediante la *guía de análisis documental* (Tabla 1), se realizó una interpretación de lo que ha caracterizado al PCI de la Escuela A y al de la Escuela B. En este punto se realizó un análisis comparativo con la misma información obtenida en la guía de análisis documental aplicada previamente.



Dentro de la Gestión Pedagógica en la Escuela, tras haber recopilado la información del rector de cada institución, se procedió a un análisis mediante una tabla comparativa, denominada: *tabla de resultados de entrevista a docentes* (Tabla 2). En la que se ubicaron las respuestas de ambas intervenciones; con el objetivo de percibir y comparar la capacidad de liderazgo en ambos casos.

3.8.3 Componente 3: Gestión Pedagogía en el Aula.

Observación Directa.

El instrumento que se utilizó fue una guía de observación por paralelo, tal y como fue mencionado anteriormente, el cual constaba de 25 indicadores o ítems que se observaron en cada una de las sesiones. Para el análisis de la información obtenida en tales guías se sumó la cantidad de puntos favorables por asignatura de cada institución. Teniendo en cuenta que en cada paralelo se visitaron 4 sesiones; 2 para Matemáticas y 2 para Ciencias Naturales, al haber 3 paralelos por escuela, el máximo de puntos que puede obtener cada asignatura en cada escuela es de 6. Con esa información se desarrolló la *tabla de resultados de la guía de observación* (Tabla 3)

Entrevista a docentes.

Mientras que para el análisis de las entrevistas a los docentes se transcribieron las intervenciones dentro de una *tabla comparativa para la Escuela A y B* (Tabla 4). Como todas las intervenciones se construyó una opinión general teniendo en cuenta las semejanzas y diferencias entre sus criterios. De tal forma, se obtuvo un panorama claro de la percepción docente en este nivel de ambas escuelas sobre la gestión pedagógica de su escuela correspondiente.

Capítulo IV. Resultados

El análisis de los resultados se va a distribuir en 2 etapas. La primera consiste en la presentación de las tablas de resultados de todos los instrumentos aplicados en el mismo orden de los 3 componentes del proyecto. Posterior a cada tabla se presenta su debida interpretación que es de utilidad para la segunda parte del análisis.

La segunda etapa consiste en la triangulación de la información; la cual se elaboró en tres etapas que son:



- Gestión Pedagógica en la Escuela, en base a los 12 indicadores ya mencionados en la metodología. (Entrevista a rector, entrevistas docentes, PCI y guías de observación)
- Gestión Pedagógica en el Aula: Expone cómo la gestión pedagógica se ve reflejada dentro de las aulas de clase, de acuerdo a la interpretación obtenida a través de las guías de observación.
- Resultados Académicos: Presenta qué factores pueden hacer que una escuela tenga una nota más favorable que la otra.

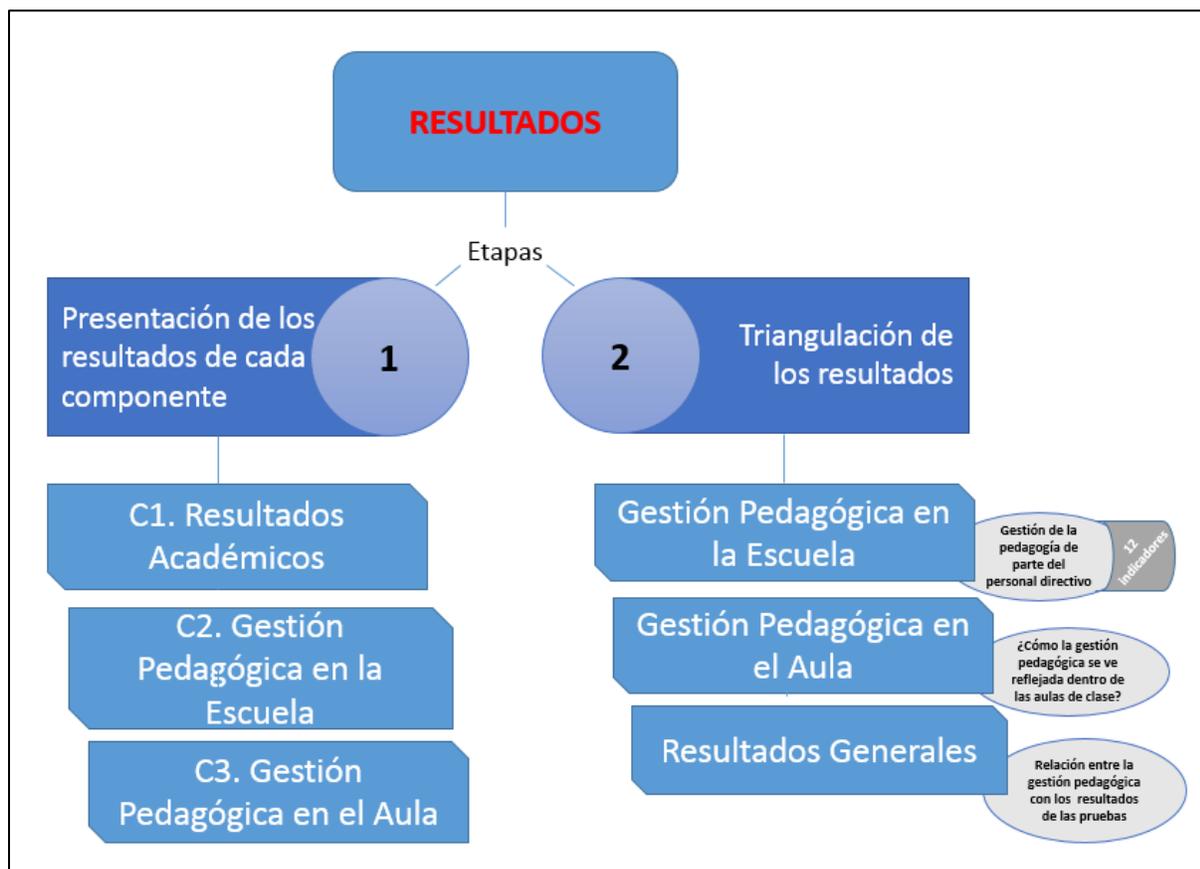


Figura 3. Diagrama de etapas de los resultados de la investigación

Fuente: Elaboración Propia



4.1.1 Componente 1. Resultados Académicos.

En el presente apartado se muestran los resultados obtenidos a través de las pruebas de rendimiento aplicadas a los estudiantes. Para la comparación de las calificaciones se tomó en cuenta un dato adicional: el puntaje nacional 2018 de INEVAL, tanto para Matemáticas como para Ciencias Naturales. Tal dato es de suma importancia para tener un punto de referencia e ir más allá de la comparación entre Escuela A y B, pues así se puede observar cómo están ambas escuelas en relación al promedio obtenido en el país en el año 2018.

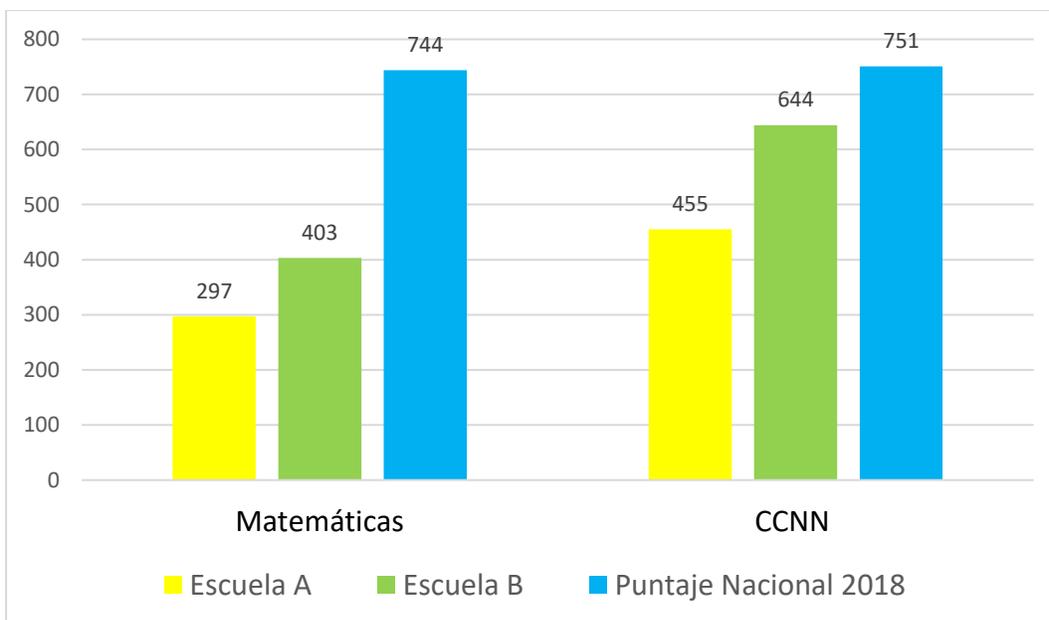


Figura 4. Contraste entre ambas escuelas y el puntaje nacional 2018 en las dos asignaturas.

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, la Escuela B obtuvo mejores calificaciones en las pruebas de Matemáticas y Ciencias Naturales en comparación con los resultados la Escuela A. No obstante, las dos Escuelas se encuentran por debajo del Puntaje Nacional 2018.

La mayor diferencia entre la Escuela A y la Escuela B se evidencia en la asignatura de Ciencias Naturales; donde existe una diferencia de 189 puntos mientras que en el caso de Matemáticas la diferencia es de 106 puntos. Además, la asignatura de Ciencias Naturales obtiene



resultados más favorables que la asignatura de Matemáticas. En el caso de la Escuela A, Ciencias Naturales tiene una ventaja de 158 puntos sobre Matemáticas. En la Escuela B, Ciencias Naturales obtiene 241 puntos más que Matemáticas. De la misma forma en el caso del Puntaje Nacional 2018, Ciencias Naturales obtiene una nota más favorable que Matemáticas, en este caso la diferencia es de 7 puntos.

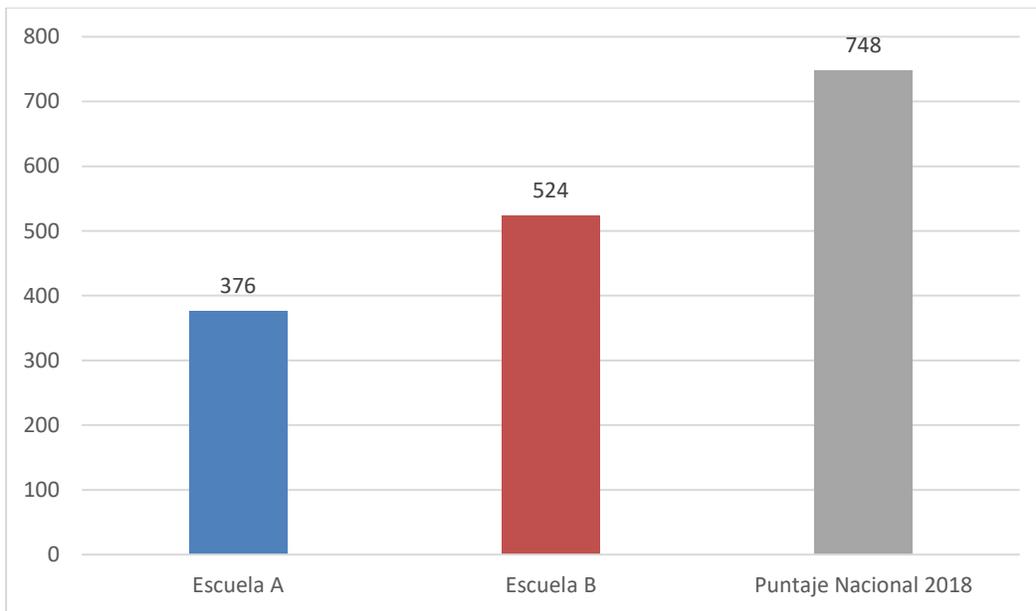


Figura 5. Contraste entre el promedio Matemáticas-CCNN de la Escuela A, Escuela B y Puntaje Nacional 2018

Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico anterior se pueden observar los promedios generales (Matemáticas + Ciencias Naturales), sobre 1000, de: la Escuela A, Escuela B y del Puntaje Nacional 2018.

Se puede ver que la Escuela B tiene 148 puntos más que la Escuela A. El Puntaje Nacional tiene 372 puntos más que la Escuela A y 224 más que la Escuela B.

La Escuela B obtuvo mejores calificaciones, en promedio, en las pruebas rendidas por los estudiantes en relación a los resultados de los estudiantes de la Escuela A. No obstante, las



dos Escuelas se encuentran alejadas de los promedios registrados por el INEVAL en el año 2018 sobre 1000 puntos.

4.1.1.1 Análisis a partir de la T de Student

Los resultados de la prueba de Ciencias Naturales, que tiene un puntaje máximo de 28 (número de preguntas), reportaron los siguientes valores: Para la institución A una media $M = 12,76$ ($DT=5.19$) y para la institución B una media $M = 18.05$ ($DT = 4.06$), la prueba T de Student determinó que esa diferencia es estadísticamente significativa ($t = -3.956$; $p = .000$). En consecuencia, la Institución B registró, en Ciencias Naturales, un mayor rendimiento que la Institución A.

Los resultados de la prueba de Matemáticas reportaron los siguientes valores: Para la institución A una $M= 9,52$ ($DT = 3,474$) y en la Escuela B una $M= 12.90$ ($DT=3.793$). Con estos valores la prueba T de Student determinó que esa diferencia es estadísticamente significativa ($t=-3,373$; $p= ,001$). En consecuencia, la Institución B registró, en Matemáticas, un mayor rendimiento que la Institución A. Con lo cual se puede afirmar que efectivamente los resultados obtenidos no se deben al azar sino al hecho de que un modelo (el de la escuela B) es más efectivo que el otro (el de la escuela A).

4.1.3 Componente 2. Gestión Pedagógica en la Escuela.

En este apartado se realizó una recolección de información que surgida del análisis de cada Plan Curricular Institucional de la Escuela A y B, el objetivo de este análisis es mirar las potencialidades que diferencian a una escuela de la otra, tomando como base cada elemento que el instructivo del Ministerio de Educación sugiere para la elaboración de este instrumento.

Guía de Análisis Documental (PCI)

Elemento 1: Enfoque Pedagógico

Indicador 1.1: El enfoque pedagógico debe ser evidente y concordante con la misión y visión de la institución educativa

Escuela A

Dentro de su *visión*, se plantean conseguir una elevada autoestima en sus alumnos, cultivando valores como mecanismos para lograr armonía entre ellos y todos los actores del sistema educativo. También menciona la capacitación docente y la orientación que debe dar la parte administrativa para conseguir un ambiente familiar, sano y natural. En concordancia con ello, el enfoque pedagógico menciona que la escuela canaliza los esfuerzos de sus docentes cumpliendo con los estándares de calidad y el respeto a los ritmos de aprendizaje para así lograr que los alumnos potencien sus habilidades.

La misión de esta institución es dedicarse a la formación integral de niñas, niños con eficacia, efectividad, calidez y calidad para así formar ciudadanos capaces de incluirse en una sociedad con absoluta libertad. En concordancia con esto, el enfoque

Escuela B

Tiene concordancia con la *misión*, la cual plantea una educación integral con la práctica de metodologías activas e innovadoras, la impartición de valores morales, éticos y cívicos. El enfoque pedagógico del PCI señala que la acción pedagógica responde a principios de integralidad, participación, libertad y pertinencia.

Tiene concordancia con la *visión*, la cual plantea una educación participativa y democrática, desarrollando en los alumnos competencias: Saber pensar, saber actuar y saber ser. De la misma forma, el enfoque pedagógico indica que los aprendizajes esperados son indicadores de logro que, en términos de la temporalidad establecida en los programas de estudio, define lo que se espera de cada estudiante en términos de: saber, saber hacer y saber ser.



pedagógico plantea que la escuela debe permitir que el alumno construya su propio aprendizaje a través de experiencias, siempre apegado al humanismo y en procura del desarrollo de sus inteligencias múltiples.

Indicador 1.2: El enfoque pedagógico describe el tipo de estudiante con el que la institución aportará a la sociedad

Escuela A

Escuela B

Ofrece crear seres autónomos, constructores de su conocimiento, reflexivos, capaces de resolver problemas cotidianos; personas íntegras, auto sustentadas que creen en sus capacidades y que saben que pueden desarrollar y superar dificultades futuras

Propone un modelo para que el NNA tenga identidad, capacidad crítica, reflexiva, creativa, con actitud investigativa y un actuar consecuente consigo.

Elemento 2: Contenidos de aprendizaje

Indicador 2.1: Se evidencia la organización y secuencia de los contenidos de aprendizajes básicos considerando la carga horaria

Escuela A

Escuela B

Se puede identificar una correcta organización de los contenidos de aprendizaje, los cuales están divididos por área, sub nivel y año de educación

Se puede visualizar con claridad la organización y secuencia de los contenidos de cada subnivel y año con su respectiva carga horaria, basados en el objetivo del subnivel en cada área

Elemento 3: Metodología

Indicador 3.1: Señala el desarrollo de diversos enfoques disciplinares y epistemológicos en cada área.

Escuela A

Escuela B



Plantea una metodología constructivista basada en actividades que favorezcan al desarrollo del pensamiento crítico, el trabajo individual y cooperativo dentro y fuera del aula, que permitan desarrollar la lectura, la investigación y las diferentes formas de expresión, sin dejar de lado una línea humanista.

Pese a que señala mantener una metodología general para toda la escuela, se puede apreciar que tratan de personalizar actividades y estrategias aprobadas para cada subnivel basándose en un método Montessori.

Define su metodología como Constructivista, donde el alumno aprende haciendo, vinculándose con la construcción de sus saberes, mediante habilidades como: analizar, sintetizar y comprender.

Además, siguen una línea humanista en la que el desarrollo de los estudiantes sea integro, fortaleciendo sus habilidades y mirando sus diferencias como oportunidades.

Elemento 4: Evaluación

Indicador 4.1: Tipos y procesos de evaluación

Escuela A

Escuela B

Menciona que la evaluación será formativa en el proceso y sumativa en el producto final.

Se plantea los siguientes tipos de evaluación: Autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación. Además, se propone hacer uso de dos insumos básicos para la evaluación: actividades individuales y actividades grupales.

Menciona un proceso pedagógico, continuo, sistemático, instrumental y flexible, de carácter diagnóstico, formativo y sumativo.



Elemento 5: Acompañamiento pedagógico

Indicador 5.1: Pone en práctica estrategias de acompañamiento pedagógico, inter aprendizaje, círculos de estudio, clases demostrativas y procesos de auto, hetero y con-evaluación, y los planes de formación continua del profesorado y personal directivo

Escuela A

Se programa la realización de visitas áulicas siguiendo un cronograma y una rúbrica para su evaluación.
De igual forma para la revisión del PCA y el PUD se diseñan instrumentos de evaluación mediante una rúbrica.
Hace referencia a los círculos de estudio por año de básica y por subniveles para facilitar la interacción de ideas entre el personal docente.
Finalmente propone la elaboración de un Plan de Desarrollo Profesional en el cual consta: Talleres de actualización curricular, elaboración de instrumentos curriculares de base estructurada, técnicas e instrumentos curriculares, elaboración de material didáctico, nuevas estrategias metodológicas

Escuela B

Manifiesta la predisposición a la capacitación contante. Sus estrategias se enfocan en el desarrollo profesional docente mediante el acompañamiento permanente en el aula, círculos de estudio y talleres.
Esta aplicación fue planificada para el año lectivo 2016 – 2017
No se evidencian procesos de auto, hetero y coevaluación.

Indicador 5.2: Señala las necesidades docentes

Escuela A

Escuela B



No se evidencia las necesidades docentes en este apartado

Señala que existe carencia de espacios donde se promuevan la creatividad de los alumnos

Escasa aplicación de estrategias metodológicas

Falta de capacitación para trabajar con NEE

Actualización de uso de Tics

Elemento 6: Acción tutorial

Indicador 6.1: Posee una propuesta que oriente a los docentes en el quehacer tutorial, apegados al Código de Convivencia y a la normativa nacional.

Escuela A

Brinda una propuesta muy clara y desarrollada de cómo llevar a cabo el plan de tutorías. Explica cada uno de los pasos y condiciones para llevar a cabo tal proceso además de las responsabilidades de cada uno de los actores del sistema educativo. Adicionalmente, se puede rescatar que hace una argumentación de cada directriz basándose en la normativa nacional. Explicita en que parte de la ley se basa para todas y cada una de las partes de su propuesta

Escuela B

Sí da una propuesta clara que orienta a los docentes como llevar la acción tutorial, ya que presenta las circunstancias que ameritan refuerzo, el proceso que debo seguir el docente para llevar a cabo la tutoría y además se acopla a los lineamientos que da la normativa nacional.

Indicador 6.2: Hace un apartado para enfocarse en el caso de estudiantes con NEE

Escuela A

Escuela B



Si hace un apartado donde explica cómo debe manejarse el refuerzo para estos alumnos dentro de la institución. No existe.

Elemento 7: Planificación Curricular

Indicador 7.1: Están adaptados y delimitados. Estructura, temporalidad, seguimiento y evaluación de los documentos de planificación que la institución utilizará en la práctica pedagógica

Escuela A

Se puede notar claramente en este apartado la estructura y temporalidad. Además, presenta un formato para la PCA. No se evidencia la adaptación y delimitación del seguimiento y evaluación de los documentos de planificación.

Escuela B

Este apartado presenta una matriz para el Plan Curricular Anual y una matriz para la Planificación de unidad Didáctica. De igual forma, delimita el tiempo, seguimiento y evaluación que se dará en cada área. Menciona explícitamente el tiempo plazo para la presentación de los instrumentos de planificación, a más de los responsables de su revisión y aprobación

Elemento 8: Proyectos Escolares

Indicador 8.1: Existen estrategias de motivación

Escuela A

El trabajo es en equipo, sobre una temática de interés común utilizando la metodología del aprendizaje basado en actividades interactivas

Escuela B

Los temas para los proyectos deben partir de los intereses, necesidades y expectativas de los alumnos

Indicador 8.2: Existen estrategias de acompañamiento y asesoramiento



Escuela A

El proyecto dura todo el año escolar, el docente es el guía y observador todo el tiempo. Además, manejan un portafolio como para acompañar el proceso de ejecución de cada proyecto.

Escuela B

Manifiesta que será realizado con el apoyo y colaboración de directivos, docentes, padres de familia y la comunidad en general

Indicador 8.3: Existen estrategias de evaluación

Escuela A

De forma cualitativa se evalúa el desempeño durante el proyecto, se valúa cada parcial. De forma cuantitativa se estimulan procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, acompañados de observación permanente del docente.

Escuela B

No existen estrategias de evaluación.

Elemento 9: Adaptaciones Curriculares

Indicador 9.1: Las adaptaciones curriculares explican el proceso que la institución va a seguir para contextualizar el currículo según las necesidades educativas especiales asociadas o no a la discapacidad.

Escuela A

Explica los procesos que se deben seguir con estudiantes con NEE asociadas o no a discapacidad, partiendo del DECE y continuando con Valoración, elaboración del plan, remisión UDAL, acta compromiso, seguimiento e informe quimestral y anual.

Escuela B

Explica los procesos e instrumentos que se utilizaran para la planificación, ejecución y evaluación de las adaptaciones curriculares priorizando el apoyo del DECE, UDAI y de los padres de familia.



Elemento 10: Plan de Mejora

Indicador 9.1: El plan de mejora está elaborado de acuerdo al contexto, necesidades y requerimientos institucionales.

Escuela A

El plan de mejora responde a los requerimientos institucionales puesto que en este caso ha partido de la autoevaluación institucional. Su objetivo es aproximarse al cumplimiento de los estándares de calidad, desarrollar el pensamiento lógico matemático y ayudar al docente a estar en constante preparación y actualización de su desarrollo profesional.

Escuela B

Cada actividad o estrategia está programada para un tiempo específico. Explicita el compromiso de cada uno de los responsables y a su vez el proceso para el debido seguimiento.
Es evidente la contextualización de las necesidades de la unidad educativa para la realización de este plan, ya que señala haber sido construido en base a encuestas a padres de familia, historia de la institución, aprendizaje de los estudiantes y procesos internos desarrollados durante los cinco años anteriores.

Interpretación

Escuela A

La Escuela A tiene un Plan Curricular Institucional muy completo y bien elaborado. Es necesario considerar que esta versión fue elaborada el año 2017, con las anteriores autoridades. Entre los puntos más destacados que contiene se pueden mencionar:

- Plantea como visión de la escuela conseguir una elevada autoestima de sus alumnos cultivando valores para lograr armonía entre los actores del sistema educativo.
- Plantea como misión la formación integral de los alumnos para formar ciudadanos capaces de incluirse en una sociedad con absoluta libertad.
- Ofrece crear seres reflexivos y autónomos.
- Propone una metodología constructivista.
- Plantea una evaluación formativa y sumativa. Además, que se aplique autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación.
- Plantea la realización de visitas áulicas mediante un cronograma y rubrica para su evaluación.
- Propone la creación de un plan de desarrollo profesional.
- Mantiene una propuesta clara y detallada para la acción tutorial.
- Propone el manejo de un portafolio para acompañar el proceso de ejecución de cada proyecto y la evaluación del mismo de forma cualitativa y cuantitativa.
- Explica el proceso y seguimiento para las adaptaciones curriculares.
- Contiene un Plan de Mejora adaptado a las necesidades institucionales.

Escuela B

De igual forma, la Escuela B tiene un Plan Curricular bien elaborado, aunque menos completo que el de la Escuela A. Su última versión fue elaborada el año 2018 con las actuales autoridades. Entre los puntos más destacados se puede mencionar:



- Su visión plantea una educación participativa y democrática.
- Su misión propone una educación integral con la práctica de metodologías activas e innovadoras.
- Ofrece crear estudiantes con integralidad, capacidad crítica, reflexiva y creativa.
- Propone una metodología constructivista.
- Plantea una evaluación continua, sistemática, instrumental y flexible.
- Considera las necesidades docentes para la planificación de las estrategias para el desarrollo docente.
- Da una clara propuesta sobre la acción tutorial, pero no hace un apartado para enfocarse en los alumnos con NEE.
- Propone el apoyo de directivos, docentes y padres de familia para la realización de los proyectos escolares.
- Explica el proceso y seguimiento para las adaptaciones curriculares.
- Posee un plan de mejora contextualizado según las necesidades de la escuela.

Se puede resaltar que la construcción del PCI de ambas escuelas cumple con los requerimientos que exige el Ministerio de Educación. En cada uno de los casos su objetivo es garantizar la calidad educativa de sus estudiantes y un funcionamiento óptimo de la gestión pedagógica



Tabla 2.

Tabla de Resultados de las Entrevistas a los rectores de la Escuela A y Escuela B

| P1: Aspectos que la institución prioriza en cuanto a la parte pedagógica | |
|---|---|
| EA | EB |
| RA: Somos directivos nuevos y estamos intentando hacer cambios en cuanto a la parte pedagógica. Queremos enfocarnos en lograr que los niños tengan razonamiento, una mejor comprensión lectora para que puedan resolver sus problemas tanto a nivel académico como a nivel personal. | RB: Tratamos que en esta institución se prioricen puntos como: los ambientes de trabajo, la metodología de la clase inversa, la evaluación continua, el trabajo colaborativo y las estrategias metodológicas activas. |
| P2: Reflejo de la gestión pedagógica de la institución en el PCI | |
| EA | EB |
| RA: Estamos corrigiendo los instrumentos institucionales. Las destrezas que da el currículo deben ser adaptadas de acuerdo a la realidad de la escuela. | RB: Las Planificaciones Curriculares Anuales deben estar en relación a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional (PCI). Además, se elabora las planificaciones micro curriculares de acuerdo a los anteriores documentos, es decir todo está relacionado. |
| P3: Función del rector en la elaboración y seguimiento del PCI | |
| EA | EB |



RA: Me enmarco en todos los lineamientos que da el Ministerio de Educación. Trato de cumplir a cabalidad los pasos que nos da el Ministerio y aparte de eso les educamos para la vida porque habrá quienes no les sirven los contenidos, como por ejemplo los chicos de inclusión. Hay que formarles para la vida enseñándoles a desenvolverse dentro de la sociedad.

RB: Mi función es la de organización y relación de todos los elementos del PCI, la coordinación de un proceso de seguimiento y evaluación.

P4: Medidas para medir el cumplimiento de los principios de la institución (misión, visión, enfoque pedagógico).

EA

RA: Estamos comenzando por cosas básicas que la escuela no tenía bien organizadas. Poco a poco estamos dando grandes pasos para poder encaminar la escuela. El trabajo es bastante, pero tratamos de encaminarnos hacia la mejora de la escuela a través del control de planificaciones, tenemos también el plan de acompañamiento pedagógico.

EB

RB: Un proceso de seguimiento y evaluación de las actividades planteadas por cada uno de los organismos institucionales, mediante la aplicación de matrices de valoración. Además, el análisis parcial, quimestral y anual del rendimiento de cada una de las áreas con el propósito de plantearnos planes de mejora, que tengan relación directa con la visión institucional.

P5) Proceso para que el PCI sea del conocimiento de todos los docentes.

EA

RA: Tiene que ser de conocimiento de todos porque todos forman parte de la escuela. Para armar el PCI hemos pedido

EB

RB: Mediante la participación directa de cada uno de los docentes en su elaboración, la sensibilización, socialización

información a cada uno de los docentes, ya sea por áreas o sub niveles. Al final el producto de todo este trabajo será socializado en una junta general y enviado a los correos de todos. Se puede entonces garantizar que todos lo conocen porque todos trabajamos para construirlo y lo recibieron en sus correos al final.

y participación en los procesos de seguimiento y evaluación, como también la participación en la actualización del mismo.

P6: Influencia de la misión y visión de la escuela en el perfil de egreso de un estudiante.

| | |
|-----------|-----------|
| EA | EB |
|-----------|-----------|

RA: En el Ministerio el perfil de egreso es para el bachillerato y en el caso de esta escuela solamente tenemos hasta el 10° año de educación. Por lo tanto, tal perfil debe bajar un poco su nivel y proyectarnos a un perfil de egreso del nivel básico. Nuestra misión y visión garantizan que quienes salen de esta institución están encaminados a lograr el perfil de egreso estipulado por el Ministerio.

RB: La misión y visión de la institución promueve estudiantes líderes, innovadores, críticos, reflexivos, creativos, autónomos, con valores, defensores de la naturaleza que puedan desenvolverse eficazmente en la sociedad, enmarcado en el perfil de salida del ministerio de Educación que resalta valores como justicia, solidaridad e innovación en el marco de una educación de calidad.

P7: Principales funciones del rector. Burocráticas o Pedagógicas

| | |
|-----------|-----------|
| EA | EB |
|-----------|-----------|

RA: El rector de encarga más de las partes administrativas, de las relaciones con el Ministerio, documentación, oficios, etc.

RB: Mis funciones están enmarcadas en lo que estipula la LOEI, y básicamente es administrativo. Por supuesto que

también son pedagógicas, debido a que lidero los procesos en los cuales hacen cumplir los programas académicos, planos y proyectos institucionales, análisis de rendimiento y procesos de seguimiento y evaluación.

P8: Actividades o funciones que desempeña la vicerrectora

EA

RA: La vicerrectora de la institución se encarga de la parte académica, es ella la responsable de la revisión de todas las planificaciones y de coordinar el trabajo de las distintas comisiones que trabajan en la institución.

EB

RB: Se encarga del área pedagógica básicamente: presidir la comisión técnica pedagógica, dirigir proceso de planes y proyectos institucionales, en la evaluación permanente, dirigir los diferentes niveles y subniveles, proponer a directores de área, asesorar y supervisa el trabajo docente, aprobar los instrumentos de evaluación, apoyo pedagógico, presentar informes de rendimiento, asegurar los estándares de calidad.

P9: Forma de evaluar el desempeño de cada docente

EA

RA: Hay varias formas, unas un poco más objetivas como el cumplimiento; a cada coordinador de la comisión técnico pedagógica se le pide un informe de responsabilidad al entregar

EB

RB: Se desarrolló un proceso de apoyo al desempeño docente, mediante la aplicación de observaciones áulicas, durante el año lectivo, se socializa los resultados para



los instrumentos de evaluación, planificaciones, etc. Otra forma es mediante las visitas áulicas y así viendo como él se maneja con el grupo, como se comportan los niños. Otra forma es a través del diálogo con los alumnos y con los padres de familia. Hay cosas que pueden ser subjetivas, pero empezamos por ver el cumplimiento; ver que tengan su debida planificación, su compromiso con las actualizaciones y material que se les envía. Pese a que ya no sea exigencia del Ministerio la micro planificación, si hay docentes que lo hagan se puede evidenciar su compromiso por cumplir bien su trabajo.

mejorar en caso de que sea necesario. Mediante su disposición al cambio y apoyo institucional, es importante también su capacitación permanente

P10: El rendimiento académico de los alumnos de su institución y factores responsables

| EA | EB |
|---|--|
| <p>RA: Yo considero que sí se podría considerar un mayor nivel y sí nos falta para tener un buen rendimiento. Ya no hay el mismo apoyo de los padres de familia, los textos que nos da el Ministerio no siempre resultan adecuados. Y los docentes hemos tomado un rol muy pasivo en el proceso de enseñanza limitándose muchas de las veces a hacer lo que dice el Ministerio de Educación.</p> | <p>RB: Si por supuesto, el rendimiento de la Institución está sobre el 80%, se atribuye al trabajo en equipo de docentes, padres de familia, estudiantes, administrativos quienes estamos convencidos de que nuestro trabajo se reflejará en los resultados obtenidos. Una parte muy importante es el proyecto innovador por áreas y ambientes que mantienen nuestra institución.</p> |



P11: Existencia de algún tipo de evaluación interna que permita conocer el avance de los alumnos en las diferentes áreas

EA

RA: No, solamente nos basamos en las calificaciones que entrega cada docente.

EB

RB: Si, después de cada 6 semanas de trabajo planificado cada docente por cada área realiza un informe de rendimiento que nos permite observar el avance de los estudiantes, las debilidades y dificultades, dichos informes son consolidados por el vicerrectorado para su análisis y toma de decisiones.

P12: Modelo pedagógico que maneja la escuela y cómo eso la diferencia de las demás

EA

RA: Según lo expuesto en el PCI, es un modelo socio constructivista, pero de acuerdo a la propuesta pedagógica que estamos armando ahora hay varios modelos que se deben usar de acuerdo a los subniveles y de acuerdo a las áreas.

EB

RB: El modelo pedagógico Constructivista que ve al aprendizaje como un proceso de construcción personal y colectiva, en cooperación con los estudiantes y el docente-facilitador.
Nos diferencia de los demás porque tomamos en cuenta las individualidades de los estudiantes mantenemos un proceso de innovación que nos ha dado buenos resultados.

P13: Las aulas de institución están adecuadas para brindar una educación de calidad.



| EA | EB |
|--|--|
| RA: No, es un edificio muy antiguo y algunas aulas son muy pequeñas mientras que otras son muy grandes. | RB: sí, justamente ese es uno de los puntos que favorecen los ambientes de aprendizaje, cada aula cuenta con lo necesario para que los estudiantes se eduquen de tal forma que todo lo de la escuela sirva para la vida real, y creo que eso es educación de calidad. |

P14: Coordinación con el DECE

| EA | EB |
|---|--|
| RA: Estamos muy coordinados con el DECE; conoce todos los casos especiales y nos da el apoyo y la capacitación a todos los docentes que necesitan hacer adaptaciones curriculares. | RB: Lamentablemente no contamos con el DECE, se trabaja a través del vicerrectorado con los DIAC de cada uno de los estudiantes con NEE que sirven de base para la realización de adaptaciones curriculares realizadas por los docentes de cada área de acuerdo al informe obtenido y con evaluaciones diferenciadas. |

P15: Refuerzo Académico

| EA | EB |
|---|---|
| RA: Debemos hacerlo como lo dice la ley, antes podíamos hacerlo fuera de la hora de clases, pero por varias situaciones que se han presentado esto se cambió. En este caso hay dos | RB: El plan de refuerzo académico se lo aplica de acuerdo como lo estipula los reglamentos que se emitieron para el caso por el Ministerio de Educación y los lineamientos del |

jornadas y no hay espacio para poder hacerlo fuera de las horas de clase. Entonces lo más efectivo es mandar tareas extra a clase o usar alguna hora de inglés, de Educación Física para poder usarlo con este fin. Cada profesor es responsable de cumplir con el refuerzo académico, teniendo en cuenta que puede contar con el jefe de área para coordinar cualquier tipo de ayuda.

DECE existe un refuerzo presencial, con tareas en casa, dentro de la clase, en el momento en que se requiere, es decir no necesariamente tiene que esperar que el estudiante termine el parcial para realizarlo, sino de manera inmediata de acuerdo a la necesidad. Además, se coordinan muchos casos con la comisión técnico pedagógica.

P16: Control del cumplimiento del PCA

EA

RA: La modalidad de las PCA cambió. Antes se presentaba al principio del año, pero ahora es al revés; según todo lo que hemos trabajado durante el año se arma al final la PCA, entonces es el resultado de todas las planificaciones de unidad didáctica.

EB

RB: Mediante una autoevaluación, en base a lo que determina el estándar de aprendizaje, realizada periódicamente, por una comisión determinada para el efecto.

P17: Espacios para compartir experiencias o prácticas pedagógicas

EA

RA: No se hace, pero deberíamos. Es porque aquí hay dos jornadas y no se puede compaginar horarios. No hay el tiempo para poder hacer estas actividades. Se suele aprovechar las

EB

RB: Si, mediante círculos de estudio, proyectos de área, planes y programas, redes de aprendizaje, programas del circuito, que estimulan la participación activa de los docentes.

vacaciones de los alumnos para reunirnos a talleres y generar estos espacios de aprendizaje mutuo.

P18: Proceso a partir de la revisión de registro de calificaciones

EA

RA: No hay un programa para el registro de calificaciones. La escuela no tiene su propio programa para registrar las notas. Todo se sube directamente al Ministerio y hace poco la asesora nos solicitó que se debería tener un registro de las calificaciones y no solamente subir al Ministerio. Es importante hacerlo porque así podemos sacar estadísticas y ver que subnivel está más bajo, que alumnos tienen problemas, cómo va progresando año tras año o detectar qué asignaturas van mejor y cuáles necesitan refuerzo.

EB

RB: Se revisan los registros de calificaciones para la toma de decisiones, con el propósito de llegar a acuerdos y compromisos que mejoren el rendimiento y las prácticas pedagógicas.

P19: Control de las visitas áulicas

EA

RA: Se tiene organizado dos al año, puede ser por parte del vicerrector, puede ser entre pares. El objetivo es ayudar al docente observado a mejorar su práctica, ya que hay cosas que no pueden verse de uno mismo y es necesario alguien externo

EB

RB: Las visitas son dos por año, se cumplen con el fin de conocer si en las clases se cumple todo lo que previamente pasó tanto por el jefe de área, comisión técnico pedagógica y vicerrectorado, el punto es mirar cómo se ejecuta lo

que observe y nos puede ayudar a mejorar. Al final entregan eso a vicerrectorado para su revisión y aprobación, luego se le entrega al docente con la finalidad que pueda mejorar eso. La próxima vez que se le haga una visita áulica se debe ver si ha mejorado el punto que se le sugirió que corrija.

planificado; para lo cual el vicerrector debe coordinarlo con un docente observador para posteriormente socializar los resultados con el docente observado.

P20: LIDERAZGO RECTOR

EA

RA: El rector es un líder en la institución a la que sirva, debe ganarse el respeto y a la vez respetar a sus compañeros, debe ser abierto a diferentes opiniones y conocer bien al cuerpo docente con el que trabaja para así conocer sus fortalezas y debilidades, además es importantísimo que manifieste un equilibrio entre su flexibilidad y rigidez.

EB

RB: Es muy importante que el rector separe la amistad del trabajo. Comprender que se debe exigir el cumplimiento de las labores que tiene cada docente y obviamente enseñar con el ejemplo. Que todos vean que un rector cumple con sus compromisos hará que se vean motivados a cumplir con los suyos. Entonces si se es responsable se puede exigir que los profesores también hagan su trabajo y de esa forma garantizar la efectividad de la escuela que es que los alumnos aprendan.

P21: Proyectos Escolares

EA

EB

RA: Se le da la misma importancia que el Ministerio de Educación, ya que existe una comisión que supervisa los proyectos. Las problemáticas surgen de los intereses de los estudiantes y su docente, todo este proceso de proyectos escolares culmina en una casa abierta en la que esta comisión evalúa el trabajo de cada grado.

RB: Es muy importante porque es una alternativa diferente de educación, en ésta los chicos trabajan de forma colaborativa sobre alguna situación o problemática que se ha coordinado con el docente. Finalmente se realiza una feria de proyectos en la que cada grupo muestra el trabajo realizado a lo largo del curso.

P22: Distribución Docente

EA

RA: Se debe considerar varios factores para distribuir al personal docente. Muchas de las veces hay inconformidad de parte de uno o más docentes. Pero es importante concientizar a todos sobre el criterio que se tomó para hacer la distribución y así conseguir que todos estén de acuerdo con el grado que les asigna. Mucha de las veces se ha decidido por sorteo y algunas veces de acuerdo al año en que estuvieron el periodo anterior y según si les fue bien o no se quedan en el mismo grado. No se puede preguntar a cada docente que grado quiere porque es imposible darles gusto a todos.

EB

RB: Es necesario tomar en cuenta el perfil de cada docente, los años o experiencia que tiene y sobre todo si se siente a gusto en esa aula. No podemos obligar a alguien a que vaya a un aula donde no se siente bien, no se siente capaz de realizar un buen trabajo porque lo más probable es que no lo hará. Por eso es necesario planificar bien con todo el cuerpo directivo para luego exponer al personal docente la distribución y argumentar las razones o criterios que se consideraron.

P23: Trabajo Colaborativo entre Docentes



| EA | EB |
|---|--|
| <p>RA: En esta institución siempre se les anima a que trabajen conjuntamente por áreas o por sub niveles para así lograr mejores resultados. Para cumplir tal fin existe la comisión técnico pedagógica se reúne con anticipación a organizar actividades con el fin de fomentar el trabajo colaborativo entre los docentes.</p> | <p>RB: El trabajo colaborativo es in pilar fundamental en la institución. Hemos formado una familia en la que cada miembro del cuerpo docente puede aportar al desarrollo de la escuela. Es importante que todos comprendamos la necesidad de trabajar conjuntamente. Por ello siempre la vicerrectora asigna a los jefes de área que se coordinen reuniones para trabajar como equipo en las planificaciones y actividades referentes a cada asignatura.</p> |



Escuela A

1. Prioriza lograr en los niños un mejor razonamiento y desarrollar comprensión lectora para que puedan resolver sus problemas académicos y personales.
2. Se encuentra corrigiendo sus documentos institucionales.
3. Se enmarca en los lineamientos dados por el Ministerio para la elaboración y el seguimiento del PCI.
4. Mide el cumplimiento de los principios institucionales a través del plan de acompañamiento pedagógico.
5. Hizo que todos trabajaran en la construcción del PCI y organizó una socialización para garantizar que su contenido sea del conocimiento de todos.
6. Su misión y visión garantiza que los alumnos que salen de esta escuela van encaminados a cumplir en el bachillerato el perfil de egreso estipulado por el Ministerio de Educación.
7. El rector tiene más responsabilidades administrativas; se encarga de relaciones con el Ministerio y documentación de la escuela.
8. La vicerrectora debe encargarse de la parte pedagógica, coordinar la comisión pedagógica y asesorar el trabajo de los docentes.
9. Para evaluar el desempeño docente observa su cumplimiento, los reportes de la comisión pedagógica y los resultados de las visitas áulicas. Además, lo hace mediante el diálogo con alumnos y padres de familia.
10. Considera que los alumnos no tienen un alto rendimiento debido a la falta de apoyo de padres de familia, textos del gobierno no adecuados y al rol pasivo que los docentes toman actualmente en la educación.
11. No tiene una evaluación interna a los alumnos.



12. Maneja un modelo socio constructivista, pero en su propuesta pedagógica se están plantando modelos personalizados según el área y subnivel.
13. Las condiciones del aula no son las correctas
14. Mantiene una estrecha relación con el DECE, quien conoce todos los casos de NEE y brinda apoyo a los docentes
15. Utiliza horas de inglés o educación física para hacer el refuerzo académico, el cual debe ser planificado y enviado a la comisión técnico pedagógica y a los padres de familia.
16. El cumplimiento del PCA se está planificando porque recientemente cambió la manera de trabajo de tal planificación.
17. No existe un espacio para compartir experiencias pedagógicas.
18. No lleva un control de las calificaciones de los alumnos
19. Sus visitas áulicas pueden ser hechas por el vicerrector o cualquier docente y al final su informe debe ser aprobado por vicerrectorado para ser socializado con el docente.
20. Considera que un rector debe ser un líder en la institución; debe conocer las fortalezas y debilidades de los docentes; debe ganarse el respeto siendo flexible y tiene que estar abierto a las opiniones de los docentes.
21. Tiene una comisión encargada de supervisar los proyectos escolares, los cuales deben nacer de los intereses de los alumnos y al final del año ser expuestos en una casa abierta.
22. Para hacer la distribución docente, se hace un sorteo o se toma en cuenta cómo les fue el año anterior en el grado que laboraron. Es importante concientizar a todos sobre el criterio para la distribución y así evitar inconformidades.
23. Se anima a los docentes al trabajo colaborativo y la comisión técnico pedagógica organiza actividades para fomentar el trabajo en grupo.

Escuela B



1. Prioriza los ambientes de trabajo, metodología de clase inversa, evaluación continua, trabajo colaborativo y estrategias metodológicas activas.
2. El PCI es el claro reflejo de la gestión pedagógica pues mantiene relación con el PCA, las PUD y de la misma forma las planificaciones micro curriculares.
3. Su función es la organización y relación de los elementos del PCI, la coordinación del proceso de seguimiento y evaluación del mismo.
4. El cumplimiento de los principios institucionales se mide por un proceso de seguimiento y evaluación de las actividades que se tienen planteadas.
5. Los docentes conocen el PCI de la institución, ya que participaron directamente en su elaboración, socialización y seguimiento.
6. La misión y visión de la institución busca cumplir con el perfil de egreso que tiene el Ministerio en el marco de una educación de calidad.
7. El rector debe dividir su tiempo para cumplir con las funciones administrativas y también académicas ya que debe liderar programas pedagógicos, proyectos de la institución, etc.
8. La vicerrectora debe encargarse de la parte pedagógica, coordina la comisión técnica pedagógica y asesora el trabajo de los docentes para que la escuela cumpla los estándares de calidad.
9. Evalúa el desempeño docente mediante visitas áulicas.
10. Se considera a los estudiantes con un nivel académico alto, debido al apoyo de padres, docentes y administrativos convencidos de que su trabajo aporta el desarrollo de los estudiantes.
11. Como forma de evaluar a la escuela se realizan informes cada 6 semanas para observar el desempeño de los estudiantes ante los cuales las autoridades tomará decisiones.
12. Maneja un modelo pedagógico constructivista donde se ve el aprendizaje como un proceso.



13. Sus aulas son adecuadas para usar ambientes de aprendizaje.
14. Actualmente no cuenta con DECE, pero los casos de adaptación se trabajan con rectorado.
15. Para el refuerzo académico existe un seguimiento de parte de los jefes de área.
16. El cumplimiento del PCA se controla mediante una autoevaluación.
17. Existen espacios para compartir experiencias pedagógicas adquiridas en talleres, foros, etc.
18. Se lleva registros de las notas y crear acuerdos y compromisos para que los estudiantes mejoren su rendimiento.
19. Se realizan visitas áulicas y se socializan los resultados al docente observado junto con el observador y el vicerrector.
20. Considera que un rector debe ser un ejemplo, debe exigir el cumplimiento de las responsabilidades de los docentes.
21. Planifica al inicio de año los proyectos escolares y ser aprobados por vicerrectorado.
22. Distribuye a los docentes según su perfil y experiencia.
23. Importancia del trabajo colaborativo que se coordina mediante los jefes de área.

4.1.4 Componente 3. Gestión Pedagógica en el Aula.

A continuación, se podrán observar las percepciones de los docentes entrevistados, cabe mencionar que se aplicaron las mismas preguntas a los 3 docentes de la Escuela A y a los 3 docentes de la Escuela B, con el objetivo de mirar las diferencias que existen en cada contexto, posteriormente a esta recogida de datos, se detalla una interpretación desde el punto de vista de los investigadores.

Entrevistas a Docentes.

Tabla 4.

Tabla de Resultados de las Entrevistas a los docentes de 7° grado de la Escuela A y Escuela B

| P1: Conoce la Misión y Visión de la Institución | |
|--|--|
| EA | EB |
| D1: Sí, tenemos la misión de crear estudiantes que tengan la capacidad de desarrollarse dentro de la sociedad con un pensamiento crítico reflexivo | D1: Trasformar al ser humano en un ser productivo y constructor para una mejor sociedad |
| D2: No, recién voy 2 meses en la escuela y todavía no se ha hecho conmigo una socialización de tales documentos. | D2: Sí, en la actualización del ultimo PEI se socializó |
| D3: Sí, la elaboramos el año pasado junto a la reestructuración del PEI | D3: Sí, aquí nosotros queremos formar ciudadanos solidarios e innovadores que contribuyan a la sociedad |
| P2: Relación de la misión visión con el perfil de egreso del Ministerio de Educación | |
| EA | EB |
| D1: No existe mayor influencia porque no tenemos conocimiento de un solo modelo pedagógico, nos manejábamos con un PCI caducado y cada docente seguía como podía. | D1: Está acorde |

| | |
|--|--|
| D2: N.A | D2: Están relacionado puesto que la escuela busca tener personas educadas en valores y en innovación |
| D3: Esta escuela ha incorporado nuevos niveles de educación los últimos años por lo que se ha ido adaptando la visión y misión a las diversas necesidades en cada subnivel. Siempre manteniendo una estrecha relación con el perfil de egreso que espere el Ministerio. | D3: Está muy ligado, hay una conexión entre la misión, visión |
| P3: Forma de cumplir con la misión de la escuela | |
| EA | EB |
| D1: Me enmarco en todos los lineamientos que da el Ministerio de Educación. Trato de cumplir a cabalidad los pasos que nos da el Ministerio y aparte de eso les educamos para la vida porque habrá quienes no les sirven los contenidos, como por ejemplo los chicos de inclusión. Hay que formarles para la vida enseñándoles a desenvolverse dentro de la sociedad. | D1: Trato de hacer que los contenidos sirvan para la vida, a ser lógicos, prácticos y sobre todo educándolos en valores cumpliendo con mis labores. |
| D2: N.A | D2: La auto capacitación y participación en diferentes espacios como ponencias y congresos para adquirir lo necesario para enseñar a los estudiantes utilizando los |

medios y recursos necesarios para conseguir su interés y conseguir el objetivo personal e institucional.

D3: Primeramente, desde las planificaciones que ahora son por destreza, no por contenido; es la destreza la que el chico debe adquirir. También contamos ahora con chicos de inclusión y además como docente manejamos la equidad de género visibilizando y respetando la diversidad en el aula y los ritmos de aprendizaje.

D3: El cumplir con mi trabajo y respetar las horas de clase son esenciales para encaminar a los estudiantes a cumplir con las metas institucionales

P4: Comunicación entre docentes y directivos

EA

EB

D1: Sí porque siempre nos comunican o nos informan de las novedades que ocurren en la escuela.

D1: Es muy buena, existe mucha presión para ayudarnos a cumplir nuestra labor

D2: Calificaría con un 8 sobre 10 porque la comunicación entre docentes y directivos sí es efectiva.

D2: A pesar de que su papel es muy pesado, se utilizan otros espacios como correos, o pequeñas visitas informales en la dirección para solventar dudas, es constante y muy buena

D3: Se manejan mucho las autoridades con las leyes y todo lo que dice el Ministerio y por ende nosotros los docentes cumplimos porque sabemos lo que debemos cumplir

D3: Todo se comunica, la comunicación se realiza ya sea por correo, o por una reunión. Siempre nos tienen al tanto

P5: Liderazgo en la escuela

| EA | EB |
|--|---|
| <p>D1: Yo le calificaría con un 7/10 y el problema radica en que estos últimos años cambiamos de rector muy seguido y no pueda haber una secuencia. Alguien viene con una idea pero al otro año se va y llega a un nuevo directivo con otras ideas.</p> | <p>D1: Hay mucha presión para la documentación, pero es una excelente administración</p> |
| <p>D2: De lo poco que he podido observar veo que son muy flexibles para pedir las cosas y se llevan bien con todos los docentes.</p> | <p>D2: Existe humanismo y eso pesa más que ser autoridad, el liderazgo en esta escuela es muy bueno.</p> |
| <p>D3: Como son nuevos los compañeros aún no se puede juzgar mucho su trabajo, pero de lo poco que se ha notado he visto un liderazgo muy horizontal porque todos tenemos voz y voto y se nos escucha a todos para decidir cosas importantes en la escuela.</p> | <p>D3: Es bueno porque brindan confianza, ayudan en momentos precisos</p> |

P6: Involucramiento directivo en lo pedagógico

| EA | EB |
|--|--|
| <p>D1: No están muy involucrados ya que por la falta de tiempo y de organización no se evidencia que estén pendientes de la parte pedagógica. Nosotros como docentes necesitamos el apoyo o supervisión de ellos, pero no creo que hay la suficiente.</p> | <p>D1: Es 100% y no solo en lo académico, también en lo cultural y deportivo, pero en lo pedagógico la vicerrectora se involucra más.</p> |

Cuando se hacen las visitas áulicas se queda ahí y no existe la retroalimentación o no se da el debido seguimiento.

D2: A medias pero no porque no quieren sino por todos los documentos que exige el Ministerio.

D2: Es completo, siempre están presentes en todo lo que sucede y eso incluye lo pedagógico, nos retroalimentan si algo necesita corregirse

D3: Dos veces al año tenemos las visitas áulicas, pero hay muchísimos estudiantes y la compañera vicerrectora tiene que estar llenando papeles, haciendo juntas y un sinnúmero de actividades que ella debe cumplir. Entonces antes de poder visitar las aulas debe estar establecido el PEI y en el código de convivencia para evitarse problemas. El problema con las visitas, es que son solo para el rato, no hay un seguimiento después de la misma.

D3: Bastante, porque siempre ven nuestras planificaciones y tratan de retroalimentar, corregir lo que hacemos mal

P7: Puntos a priorizar

EA

EB

D1: Recordar siempre las obligaciones y derechos que tenemos como docentes. Concientizar a los compañeros sobre la importancia de su trabajo, sobre la necesidad de aprender de los alumnos

D1: Evitaría tanto papeleo

D2: La infraestructura, la escuela no cuenta con áreas verdes o con espacios para niños pequeños. Hacer un recreo diferenciado para los más pequeños para evitar problemas como accidentes.

D3:

D2: Mejorar la red de la institución y ciertas partes de la infraestructura.

D3 Mejorar la red de la institución para que los recursos como el infocus puedan ser aprovechados de mejor manera.

P8: Participación para construir el PCI y PCA

EA

D1: Se hicieron grupos de trabajo para que todos puedan participar y finalmente se socializó todo lo que quedó ya escrito en el documento oficial

D2: N.A

D3: Si hablamos del PCI todos hemos aportado porque así debe construirse, eso dice la ley y es necesaria la participación activa de todo el cuerpo docente. Estos meses se han ido implementando nuevas comisiones con nuevos roles y de tal forma que casi todos los docentes cumplamos un rol a más del enseñar en las aulas.

EB

D1: El PCI se hace en junta de profesores, autoridades, padres de familia y estudiantes, se ha hecho desde el año anterior. El PCA se hace con los docentes del área

D2: Bastante amplia, mediante juntas para planificar, llenar las matrices, trabajo conjunto en la desagregación de contenidos, etc.

D3: El trabajo es colaborativo, todos aportamos y la participación de los docentes es muy amplia

P9: Seguimiento al cumplimiento documental

EA

EB

D1: Todo lo pedagógico está a cargo de la vicerrectora, la cual designa a comisiones para que le ayuden a la revisión de las planificaciones y otros documentos que se deben realizar.

D1: Para el PCA el seguimiento es arduo, pues para aprobarse la documentación se pasa por filtros del jefe de área, junta académica y vicerrectorado, cualquiera de ellos puede realizar correcciones incluso el rector

D2: La vicerrectora encarga tutores en cada subnivel para la revisión de documentos.

D2: El seguimiento va desde los directores de área, comisión técnica pedagógica y luego le llega a la vicerrectora

D3: La vicerrectora es la encargada junto a las comisiones pedagógicas que existen

D3: Hay diferentes comisiones que se encargan de esta veeduría, para ver si cumple o no cumple.

P10: Tipo y frecuencia de evaluación

EA

EB

D1: La formativa porque siempre al final de la clase se hace algún tipo de evaluación. Y obviamente la sumativa que es la que se revisa y aprueba en vicerrectorado.

D1: Principalmente utilizamos la individual y coevaluación. Además de pruebas, tareas en clase, grupales.

D2: Cada quince días hago actividades lúdicas para medir su nivel de involucramiento en cada asignatura

D2: Trato de que evaluar lo que ocurre en mis clases, enfatizando en los procesos más allá que de los resultados.

D3: Todas las evaluaciones se dan al final de la hora para reforzar temas que no se entendieron. Y es mediante tareas

D3: Todo lo que el niño hace es calificado, el trabajo en grupo, el trabajo individual y exposiciones. Y la que se

lecciones y mediante la observación de cómo responden ante los nuevos contenidos.

realiza al término de cada bloque, pero todo el proceso previo se evalúa.

P11: Seguimiento al cumplimiento de la práctica pedagógica

EA

EB

D1: Es insuficiente

D1: Es cansado, pero es lo necesario.

D2: Es la adecuada

D2: Es el necesario viniendo desde jefes de área, junta académica y vicerrectorado y finalmente en las visitas áulicas

D3: Todos tenemos claro lo que es una PUD entonces le enviamos a la compañera para que ella pueda revisar y ayudarnos con sus correcciones. Las comisiones existen para ayudar a la vicerrectora y así no cargarle de trabajo.

D3: Es lo normal, lo necesario realmente.

P12: Rendimiento académico de la escuela y sus factores responsables

EA

EB

D1: Tienen un bajo rendimiento debido al poco interés de los padres de familia en la educación de los alumnos y principalmente a que no existía en la escuela un modelo pedagógico y la escuela no podía ir encaminada correctamente. Pese a que haya docentes que ponen todo el empeño la escuela

D1: Creo que los chicos salen con excelente conocimiento por las estrategias y metodologías que utilizo. Creo que aquí todos los docentes dan lo mejor para conseguir excelentes resultados.

no ha tenido por años una buena organización entonces no se puede esperar que tenga muy buenos resultados.

D2: El rendimiento de la escuela no es muy bueno y considero que la mayor responsabilidad es la de los padres de familia porque sin su apoyo y control en casa no va a servir de mucho nuestra labor como docentes. Depende por lo tanto de la labor conjunta entre padre y docente.

D2: Es alto y se reflejó en el examen Ser Bachiller, incluso desde el distrito felicitaron a la escuela por el alto porcentaje. El buen resultado de los estudiantes se debe a la presión que se tiene desde las autoridades y compañeros docentes a los estudiantes, la tarea es dura, pero la satisfacción es grande.

D3: El rendimiento debe ser trabajado más por los docentes porque los padres de familia no le ayudan siempre o a veces les ayudan con las tareas. Mucha de las veces no se puede esperar que sigan en casa así que es la escuela quien hace que suba el rendimiento de sus niños. Yo creo que esta escuela tiene un rendimiento regular, no es excelente pero tampoco el peor. Se puede seguir trabajando más año tras año para que se mejore.

D3: Los chicos son muy buenos, la primera promoción nos ha hecho quedar muy bien en sus evaluaciones. Los docentes damos todo de nosotros para que los chicos se formen bien, pero obviamente hay quienes son más responsables que otros.

P13: Importancia de los proyectos escolares

EA

EB



D1: Solamente se da una temática y cada docente puede escoger qué actividades se hacen en esas horas. No se le da la importancia debida porque solamente son horas para hacer algo diferente y al final presentar en una casa abierta. No existe mayor control o monitoreo de parte de las autoridades y esto se debe a que quienes han estado en comisiones encargadas de eso prefieren evitar riñas con los demás compañeros y por eso no exigen o no quieren involucrarse mucho.

D2: Le dan mucha importancia porque sirven para desarrollar la creatividad de los alumnos. Hay ciertos parámetros establecidos en el currículo, pero es el docente el que ve las necesidades de su grupo y decide las temáticas a tratar en los proyectos. Para evaluar el trabajo hecho en estas horas al finalizar el año se hará una casa abierta para evaluar tal trabajo.

D3: Los proyectos se crearon para que los alumnos desarrollen su creatividad. Lo que pasa es que no todos tienen la misma idea de qué se puede hacer en estas horas, a veces viene una idea y luego otra idea. A mí me gusta mucho los experimentos y por eso es lo que más implemento en el aula. Lamentablemente

D1: Son necesario para que los estudiantes se formen de otra forma y por ello es que aquí se toma muy en serio esas horas para trabajar diversas temáticas.

D2: Busca otras alternativas de emprendimiento, del docente depende cómo ejecutar su proyecto pero considero que hay otras áreas que se deben fortalecer.

D3: Es muy importante porque los chicos experimentan cosas nuevas y elaboran sus proyectos durante todo el año. Se abre un espacio para la experimentación, ciencia y que los niños puedan descubrir cosas nuevas y así potenciar sus talentos según lo que más les llama la atención.

mucha de las veces se limita a ser horas para hacer un trabajo diferente y al final una exposición, pero eso no garantiza que se haya dado aprendizaje.

P14: Frecuencia de visitas áulicas

EA

D1: Se tiene planificada una visita áulica por quimestre.

D2: No me han hecho todavía una, entonces no sé cómo funciona eso en esta escuela.

D3: La vicerrectora organiza eso y a veces va ella o a veces asiste alguien más. En ocasiones también viene el Ministerio y hace visitas sorpresa en aulas al azar. Suele planificarse dos al año.

EB

D1: Se dan una vez cada semestre, la mía salió bien, cumplí con planificado incluyendo la implementación de Tics que consta en la guía de observación

D2: Según el MINEDUC son dos por año, es decir una por quimestre. La realizan, rector, vicerrector y junta académica.

D3: La institución realiza dos al año, muchas veces son de sorpresa y otras son programadas.

P15: Espacios para compartir experiencias

EA

D1: No porque, aunque algunos queremos ir no nos mandan y si a veces mandan es como castigo a quienes no cumplen algo dentro de la escuela. Una ocasión hicieron eso que algunos

EB

D1: Sí, tenemos la oportunidad de compartir lo que aprendemos en otros lugares y a su vez de aprender lo que otros compañeros aprenden en otros espacios

asistimos a un taller y después se hicieron círculos de estudio lo cual fue muy enriquecedor, pero lamentablemente no se ha dado continuidad a eso.

D2: No

D2: Sí, cada docente al recibir alguna capacitación o asistir congreso debe compartir lo aprendido con los compañeros docentes.

D3: Últimamente no ha habido, pero hace algún tiempo cuando los compañeros iban a algún taller o actualización, se ha hecho reuniones para que se pueda socializar lo aprendido.

D3: Sí, de todos los martes tenemos ese espacio para retroalimentar las cosas que no están marchando bien y para compartir lo que se ha aprendido en algunos talleres cursos, etc.

P16: Manejo de inclusión/adaptaciones

EA

EB

D1: Al momento que enviamos las planificaciones se ve las adaptaciones se revisa y bueno eso también a veces la psicóloga revisa y sugiere algún cambio, pero no lo hace siempre y muchas de las veces creo que se limitan a ver si está o no está. No hay un análisis de la adaptación o existe una reunión con la psicóloga para ayudar a los docentes con esto. Creo que es

D1: Ya no contamos con DECE, de modo que todo se coordina con el rector de la institución

importante pero como solo hay una psicóloga para todos los grados no puede revisar detalladamente todos los casos.

D2: De acuerdo a cuán grave sea la NEE puede tratarse con los padres de familia o tratarse con el departamento de conserjería.

D3: En el aula los profesionales del DECE le ayudan o le guían para trabajar con aquellos niños con necesidades educativas especiales. Pero solo en casos nuevos o los más difíciles, no intervienen siempre para todos los alumnos con NEE.

D2: Inicialmente el DECE, pero actualmente nos quitaron el psicólogo y la parte rectora asume esa responsabilidad. Pero desde el Jefe de área se empiezan a revisar las adaptaciones curriculares.

D3: Solíamos trabajar con el DECE, con ella se realizaban la planificación y evaluación para posteriormente realizar un seguimiento sobre el caso, pero ya no tenemos DECE y trabajamos ahora con la parte rectora

P17: Principales funciones del docente. Burocráticas o Pedagógicas

EA

D1: Nuestro papel debería ser netamente pedagógico, pero constantemente tenemos que subir papeles, matrices, informes y un montón de documentos que honestamente nos quitan mucho tiempo

EB

D1: Es una barbaridad todo lo que se nos pide a los docentes, creo que las personas que se encargan de pedir esos documentos deberían mirar lo que pasa en las aulas y todo el trabajo que los docentes tenemos, a veces uno no se avanza con tantas cosas porque tiene que en el aula de clase dar lo que ha planificado y luego cumplir con los papeleos que piden.



D2: Es una carga, hay muchos papeles que entregar constantemente pero nos toca acomodarnos para cumplir también con nuestras clases, planificaciones y demás.

D2: Yo creo que tanto lo pedagógico y lo burocrático son responsabilidades compartidas, aunque a veces lo burocrático puede ser absurdo forma parte de los deberes que tenemos como docentes y en muchos casos son el complemento de lo que ocurre en clases. De ahí en más todo depende de la organización de uno mismo para poder cumplir con lo uno sin descuidar lo otro, esa es la forma correcta de llevar bien las responsabilidades como docentes.

D3: Esto es un problema de siempre, claro que ahora mucho más por todo lo que el ministerio exige, uno debe organizar todo lo que hace para cumplir bien el rol que tenemos como educadores, pero en verdad es mucho el tiempo que se pierde con tanto papeleo.

D3: Siento que es exagerado lo que se pide, nosotros tenemos que atender a todo un grupo de estudiantes y además cumplir con lo que el Ministerio pide, eso nos pone muchas veces en aprietos y aunque no queramos nos hace descuidar ciertas cosas de las aulas.

P18: Refuerzo Académico

EA

D1: Es importante pero no hay tiempo para hacerlo bien, el tiempo es mínimo para cumplir todas las actividades planificadas y en mi caso me toca enviar una tarea extra para la

EB

D1: Nosotros tenemos la obligación de ayudar a los estudiantes para que mejoren y progresen en el dominio de los contenidos, cuando esto no sucede, significa un llamado de atención para el docente, porque algo debo estar haciendo

casa o utilizar las horas de educación física para tratar de reforzar los contenidos.

D2: Yo soy nueva en la institución y aún no conozco cómo se lleva el refuerzo en la institución, pero en lo personal trato de que quién necesita más ayuda utilice parte del recreo para recibir la ayuda adecuada. El tiempo es muy limitado si tenemos en cuenta la cantidad de estudiantes que tenemos.

D3: Normalmente el refuerzo que realizo es mandando tareas extras, obviamente explicándoles de nuevo lo que deben hacer, pero últimamente he recibido la ayuda de los practicantes para atender a los niños que necesitan más ayuda.

mal, entonces es mi responsabilidad hallar la forma de que el estudiante mejore. Aquí nosotros coordinamos con los jefes de área y mediante informes para que me ayude a buscar una mejor ruta.

D2: En mi caso trato de formar grupos de trabajo en todas las clases para que los estudiantes que necesitan más ayuda sean guiados tanto por sus compañeros como por mí, en vista de que el refuerzo debe llevarse en la misma clase, creo que es la mejor forma para efectivizar este proceso.

D3: De acuerdo al tiempo que tenemos disponible con los chicos la única forma de reforzar los contenidos es enviándoles tareas a casa, claro que luego se revisan en clase y se despejan dudas. Aún que sería bueno que este refuerzo sea con ayuda de los padres porque no siempre los dichos cumplen y así no se puede avanzar.



Escuela A

1. Sus docentes conocen la misión y visión, excepto uno que es nuevo en la escuela.
2. Solamente un docente afirma que la misión y visión de la escuela tiene relación con el perfil de egreso del Ministerio de Educación.
3. Para cumplir con la misión y visión de la escuela, los docentes cumplen lo que se exige y desde las planificaciones tomando en cuenta las necesidades de los alumnos para que los contenidos les sirvan para la vida laboral.
4. La comunicación entre cuerpo directivo y docente es efectiva.
5. Existe una relación horizontal y flexible con los rectores.
6. El involucramiento de los directivos en los procesos académicos es deficiente. Las visitas áulicas no tienen su debido seguimiento.
7. Si ocuparan el lugar de rector, les gustaría mejorar la infraestructura y concientizar al personal docente sobre la importancia de su trabajo para lograr el aprendizaje en los alumnos.
8. Se organizaron grupos de trabajo para la construcción de documentos institucionales.
9. Para el seguimiento de la parte pedagógica, existen comisiones coordinadas por vicerrectorado.
10. Evalúan en cada clase y usan la evaluación sumativa que debe supervisar el rectorado.
11. Un docente califica de insuficiente el seguimiento que dan los directivos a la práctica pedagógica.
12. El rendimiento de los alumnos es de regular a bajo debido a falta de organización de padres de familia y a poca organización directiva en los últimos años.
13. Se les da poca importancia a los proyectos escolares.



14. Conocen la frecuencia de las visitas áulicas.

15. No tienen espacios para compartir experiencias pedagógicas.

16. El DECE interviene en ciertos casos de alumnos con NEE y las comisiones que deben revisar las planificaciones, muchas de las veces solo ven si hay o no hay adaptación, más no revisan si son las adecuadas.

17. Las actividades burocráticas les quitan mucho tiempo que podrían utilizarlo para actividades pedagógicas.

18. Utilizan las horas de educación física o del recreo para realizar el refuerzo académico.

Escuela B

1. Conocen su misión y visión institucional.

2. Consideran que los objetivos de su institución están ligados al perfil que busca el Ministerio de Educación

3. Alcanzan la Misión y Visión de la Escuela mediante el cumplimiento de sus labores, además consideran que la auto capacitación es fundamental para hacer que los contenidos sean interesantes y sirvan para la vida.

4. Consideran la comunicación muy buena, ya que utilizan espacios como correos, visitas informales o reuniones para comunicar constantemente.

5. Sus directivos tienen un liderazgo muy bueno, ya que existe confianza, ayuda constante y se vive más humanismo.

6. Consideran que el cuerpo directivo se involucra en lo pedagógico de manera suficiente.

7. Si llegarán a ser directivos de la escuela priorizarían mejorar la red de la institución, aumentar recursos tecnológicos y evitarían el exceso de papeleo.



8. Participan en la construcción de documentos institucionales de manera amplia.
9. Para el seguimiento de la parte pedagógica, se debe travesar diferentes filtros como: jefe de área, junta académica y vicerrectorado, incluso el rector, como seguimiento al cumplimiento documental.
10. Consideran a la autoevaluación, la coevaluación, pruebas y tareas como principales mecanismos de evaluar a los estudiantes, fijándose en los procesos y no solo en los resultados.
11. Consideran que el seguimiento a la práctica pedagógica de parte de los directivos es el necesario.
12. Consideran que los alumnos tienen un alto rendimiento académico debido a la presión que viene desde las autoridades y se refleja en la pedagogía empleada por los docentes.
13. Aseguran la importancia de los proyectos escolares para realizar diversas actividades como alternativas de emprendimiento e investigación.
14. Son observados en dos visitas áulicas por año lectivo.
15. Protagonizan espacios para compartir experiencias pedagógicas.
16. Remiten los casos de NEE al rectorado y coordinar con ellos las adaptaciones curriculares.
17. Consideran que su responsabilidad burocrática es demasiada, pero puede ser necesaria para cumplir bien la parte académica.
18. Realizan el refuerzo académico mediante grupos de trabajo, tareas extras a la casa o buscar ayuda en el jefe de área.

Guías de Observación

Es importante tener en cuenta que, por escuela, se observaron 6 clases para las asignaturas de Matemáticas y 6 para las de CCNN, de tal forma que el número de observaciones por escuela, tanto la A como la B, fue de 12.



Tabla de Resultados de Guía de Observación

| P1: Puntualidad del docente | | | |
|--|---------|---|---------|
| EA | | EB | |
| Matemáticas: 5 | CCNN: 6 | Matemáticas: 5 | CCNN: 2 |
| Los docentes llegaron 11 veces puntuales a clases de las 12 asistidas. 5 veces a Matemáticas y 6 veces a CCNN. | | Los docentes llegaron 7 veces puntuales a clases de las 12 asistidas. 5 veces a Matemáticas y 2 veces a CCNN. | |
| P2: Materiales y recursos didácticos | | | |
| EA | | EB | |
| Matemáticas: 2 | CCNN: 1 | Matemáticas: 6 | CCNN: 6 |
| De las 6 clases observadas en Matemáticas, solo en 2 se presentó material didáctico. Por su parte en CCNN de las 6 solo en 1 se evidenció la utilización de material didáctico | | En las 6 clases de Matemáticas se pudo observar la implementación de material didáctico. De igual manera en las 6 de CCNN, todas tuvieron el apoyo de material y recursos didácticos. | |
| P3: Espacios no áulicos | | | |
| EA | | EB | |
| Matemáticas: 0 | CCNN: 2 | Matemáticas: 1 | CCNN: 0 |
| Las 6 clases de Matemáticas se llevaron a cabo dentro del aula. De las 6 de CCNN solo 2 utilizaron espacios no áulicos para ejecutar la clase. | | De las 6 de Matemáticas, solo 1 fue en un espacio no áulico. En CCNN ninguna salió del aula | |
| P4: Menciona el objetivo | | | |
| EA | | EB | |
| Matemáticas: 3 | CCNN: 2 | Matemáticas: 6 | CCNN: 4 |
| En las 6 clases observadas se pudo evidenciar que en 3 se mencionaba el objetivo de la clase en Matemáticas. Por otra parte, en CCNN solo en 2 oportunidades se pudo evidenciar que el | | El docente de Matemáticas mencionó el objetivo de la clase en las 6 clases observadas. En CCNN el objetivo fue mencionado en 4 ocasiones. | |



docente menciona cuál es el objetivo de la clase.

P5: Repaso de conocimientos previos.

EA

Matemáticas: 6 CCNN: 3

Al iniciar las clases, el docente en Matemáticas recuerda los conocimientos previos en todas las clases observadas. Para la clase de CCNN solo en 3 oportunidades el docente mencionó los conocimientos previos como punto de partida.

EB

Matemáticas: 5 CCNN: 5

Al iniciar las clases, el docente en Matemáticas recuerda los conocimientos previos en 5 clases observadas. En el caso de CCNN solo en 3 oportunidades el docente mencionó los conocimientos previos como punto de partida.

P6: Existe micro planificación

EA

Matemáticas: 4 CCNN: 4

De las 6 clases observadas se nos facilitaron 4 planificaciones para Matemáticas y 4 para CCNN.

EB

Matemáticas: 6 CCNN: 5

De las 6 clases observadas se nos facilitaron las 6 planificaciones para Matemáticas y 5 para CCNN.

P7: Relación del contenido con el objetivo

EA

Matemáticas: 2 CCNN: 3

Se pudo evidenciar que los contenidos están relacionados con los objetivos planteados en 2 clases de Matemáticas y en 3 de CCNN, esto en relación a las planificaciones que se nos ha permitido observar, 4 en Matemáticas y 4 en CCNN

EB

Matemáticas: 6 CCNN: 4

Se pudo evidenciar que los contenidos están relacionados con los objetivos planteados en 6 planificaciones observadas para Matemáticas y en 4 de las 5 planificaciones observadas de CCNN.

P8: Uso de Tics

EA

Matemáticas: 0 CCNN: 1

EB

Matemáticas: 2 CCNN: 5



En las 6 clases de Matemáticas no se utilizaron recursos tecnológicos. En las clases de CCNN solo se utilizó una vez recursos tecnológicos.

En Matemáticas se utilizaron recursos tecnológicos 2 veces y 5 en CCNN.

P9: Las tres etapas de la clase

| EA | | EB | |
|---|---------|---|---------|
| Matemáticas: 2 | CCNN: 2 | Matemáticas: 6 | CCNN: 4 |
| De acuerdo con las planificaciones otorgadas (4 de Matemáticas y 4 de CCNN), se pudieron evidenciar 2 clases para Matemáticas y 2 para CCNN en las que identifiquen las 3 etapas de la clase. | | De acuerdo con las planificaciones otorgadas (6 de Matemáticas y 5 de CCNN), se pudieron evidenciar 6 clases para Matemáticas y 4 para CCNN en las que identifiquen las 3 etapas de la clase. | |

P10: Incentiva la investigación

| EA | | EB | |
|---|---------|---|---------|
| Matemáticas: 0 | CCNN: 1 | Matemáticas: 3 | CCNN: 2 |
| En las clases de Matemáticas el docente no incentiva a los estudiantes a realizar una búsqueda complementaria bibliografía para complementar los temas estudiados en clase. En el caso de CCNN, en una de las clases se pudo identificar esta invitación. | | En las clases de Matemáticas se ha observado que los docentes incentivan la búsqueda complementaria de bibliografía de los contenidos. En el caso de CCNN, dos de las clases observadas mostraron a un docente incentivando esta investigación extra. | |

P11 : Predominancia del trabajo Individual versus trabajo grupal

| EA | | EB | |
|--|-------------|--|---------|
| Matemáticas: 4 y 2 | CCNN: 5 y 1 | Matemáticas: 3 | CCNN: 4 |
| Dentro de las clases de Matemáticas se pudo observar que en 4 oportunidades predominó el trabajo era individual sobre el grupal que se evidenció en 2 oportunidades. También para CCNN en 5 clases el trabajo individual era superior al | | Dentro de las clases de Matemáticas se pudo observar que en 3 oportunidades predominó el trabajo individual y en las otras 3 el docente optó por trabajo colaborativo. También para CCNN en 4 clases el trabajo individual era superior al | |



de trabajos grupales que se identificó en 1 oportunidad.

de trabajos grupales que fueron identificados en 2 oportunidades.

P12: Actividades lúdicas

EA

EB

Matemáticas: 2 CCNN: 1

Matemáticas: 3 CCNN: 0

En Matemáticas son las clases que presentaban actividades lúdicas y en CCNN solamente 1.

En Matemáticas son 3 las clases que utilizaron actividades lúdicas, mientras que en CCNN ninguna utilizó.

P13: Motivación del docente a los alumnos

EA

EB

Matemáticas: 3 CCNN: 2

Matemáticas: 6 CCNN: 3

En las clases de Matemáticas se ha podido observar en 3 clases la motivación que el docente brinda a los estudiantes, de la misma manera en 2 clases de CCNN se ha podido identificar esta motivación.

En las clases 6 clases de Matemáticas se ha podido evidenciar la motivación que el docente brinda a los estudiantes, de la misma manera en 3 clases de CCNN se ha podido identificar esta motivación.

P14: Relación de los contenidos con la vida cotidiana

EA

EB

Matemáticas: 2 CCNN: 4

Matemáticas: 6 CCNN: 3

Los contenidos de las asignaturas fueron relacionados por los docentes con los contextos de la vida cotidiana en 2 clases de las 6 en Matemáticas y en 4 de CCNN.

Los contenidos de las asignaturas fueron relacionados por los docentes con los contextos de la vida cotidiana en 6 clases de Matemáticas y en 3 de las 6 de CCNN.

P15: Propiciar el desequilibrio cognitivo

EA

EB

Matemáticas: 4 CCNN: 0

Matemáticas: 4 CCNN: 2

El desequilibrio cognitivo se evidenció en 4 clases de Matemáticas y en ninguna de CCNN.

El desequilibrio cognitivo se evidenció en 4 clases de Matemáticas y en 2 de CCNN.

P16: Comunicación docente – alumno



| EA | | EB | |
|---|---------|---|---------|
| Matemáticas: 2 | CCNN: 5 | Matemáticas: 6 | CCNN: 4 |
| En Matemáticas se pudo identificar a 2 clases en las que la comunicación entre docente y alumno era buena. Para CCNN se pudieron identificar a 5 clases en las que la comunicación era bilateral. | | En Matemáticas la comunicación fue bilateral en las 6 clases observadas. En CCNN se pudieron identificar 4 clases en las que la comunicación era bilateral. | |

P17: Constante retroalimentación

| EA | | EB | |
|--|---------|--|---------|
| Matemáticas: 2 | CCNN: 1 | Matemáticas: 6 | CCNN: 5 |
| Durante las clases observadas de Matemáticas se evidenció en 2 oportunidades la retroalimentación constante del docente a sus estudiantes, en CCNN se evidenció solamente 1. | | En las 6 clases de Matemáticas el docente retroalimentaba los contenidos de la clase, en CCNN se identificaron esto en 5 clases. | |

P18: Solventa Dudas

| EA | | EB | |
|---|---------|---|---------|
| Matemáticas: 3 | CCNN: 4 | Matemáticas: 5 | CCNN: 4 |
| En 3 clases tanto de Matemáticas y en de CCNN se ha podido evidenciar que los docentes despejan las dudas de los estudiantes, ya sea en el momento que surgen o generando un espacio para resolver dudas. | | Así mismo, en 5 clases de Matemáticas como en 4 de CCNN se ha podido evidenciar que los docentes despejan las dudas de los estudiantes. | |

P19: Monitorea el trabajo de los estudiantes

| EA | | EB | |
|--|---------|--|---------|
| Matemáticas: 5 | CCNN: 2 | Matemáticas: 6 | CCNN: 2 |
| Se ha podido evidenciar que los docentes monitorean el trabajo de los estudiantes durante 5 clases de Matemáticas y 2 de CCNN. | | Se ha podido evidenciar que los docentes monitorean el trabajo de los estudiantes durante 6 clases de Matemáticas y 2 de CCNN. | |



P20: Refuerzo académico

EA

Matemáticas: 2 CCNN: 0

Durante las clases de Matemáticas se ha podido evidenciar en 2 oportunidades la ejecución del refuerzo académico, mientras que en CCNN no se ha podido identificar este proceso.

EB

Matemáticas: 4 CCNN: 3

Durante las clases de Matemáticas se ha podido evidenciar en 4 oportunidades la ejecución del refuerzo académico, mientras que en CCNN en 3 clases se ha podido identificar este proceso.

P21: Dominio del tema

EA

Matemáticas: 3 CCNN: 4

Se puede mencionar que en 3 clases de Matemáticas y en 4 de CCNN se pudo observar dominio del tema tratado.

EB

Matemáticas: 5 CCNN: 4

Se puede mencionar que en 5 clases de Matemáticas y en 4 de CCNN se pudo observar dominio del tema tratado.

P22: Evaluaciones

EA

Matemáticas: 5 tareas
1 lección oral

CCNN: 4 exposiciones
1 prueba

EB

Matemáticas: 6 tareas

CCNN: 2 tareas
4 exposiciones

P23: Aplicación de adaptaciones curriculares

EA

Matemáticas: 1 CCNN: 0

En el caso de Matemáticas de las 6 visitas, solamente en 4 clases había niños con NEE. De esas 4 se pudo evidenciar la adaptación en 1.
En CCNN de las 4 clases con niños con NEE, ninguna presentó adaptaciones curriculares.

EB

Matemáticas: 4 CCNN: 1

En el caso de Matemáticas de las 6 visitas, solo en 4 clases había niños con NEE. Y en las 4 se pudo evidenciar la adaptación curricular. En CCNN de las 4 clases con niños con NEE, 1 presentaba adaptaciones curriculares.

Interpretación

La Escuela A se caracteriza por:

Santiago Esteban, Maldonado Solís
Carlos Andrés Pillco Guamán



- Tener docentes más puntuales.
- La utilización de espacios no áulicos para desarrollar sus clases.
- Favorecer más el trabajo individual que el colectivo.
- Se utilizan lecciones orales, tareas, exposiciones, pruebas y lecciones orales para evaluar a los estudiantes.

La Escuela B, se caracteriza por:

- Revisión de los conocimientos previos para iniciar las clases.
- Mayor número de planificaciones de unidad didáctica presentadas.
- Mayor relación de los contenidos con el objetivo de cada clase.
- Mayor uso de los recursos tecnológicos.
- Cumplimiento de los 3 momentos pedagógicos.
- Estimulación a estudiantes para que busquen bibliografía complementaria a la información que se brinda en clases.
- Favorece el trabajo colaborativo.
- Mayor motivación a sus alumnos.
- Mayor relación de los contenidos aprendidos con los contextos reales de la vida.
- Aplicación de desequilibrio cognitivo
- La comunicación es mejor entre el docente y los estudiantes.
- Mayor retroalimentación por parte de los docentes, al igual que mayor apoyo para solventar dudas.
- Mayor monitoreo de las actividades de las clases.
- Refuerzo académico más efectivo.
- Mayor dominio de los temas.
- Utilización de tareas y exposiciones como medios para evaluar a los estudiantes.
- Los docentes ejecutan más adaptaciones curriculares.

4.2 Etapa 2

4.2.1 Gestión Pedagógica en la Escuela.

El presente apartado busca relacionar todos los instrumentos que brinden información sobre cómo gestiona el cuerpo directivo la pedagogía, tanto en la Escuela A, como en la Escuela B. Para hacer la triangulación entre toda esa información se



distribuye el análisis en 12 indicadores claves para responder el segundo objetivo de este estudio. Se utilizó una tabla (Anexo 7), como guía, para hacer una relación entre toda la información obtenida de los diversos instrumentos que se utilizaron. Señala además en qué estándares de calidad se basan los indicadores que cimienta este componente.

Importancia del PCI

Los rectores de cada escuela verbalizan la importancia que tiene este documento institucional; en la Escuela A ejecutando su actualización y en la B creando una estrecha conexión con otros documentos como las planificaciones curriculares, con el fin de que todos los documentos estén acordes al contexto de la escuela, siguiendo la ley con la responsabilidad y el compromiso que merece. Además, en ambos casos este documento es elaborado y socializado con los docentes de cada escuela.

Los directores cumplen con lo que se exige desde el Ministerio de Educación para la creación de este documento, pero en la Escuela B, se menciona adicional al proceso de creación, un proceso de seguimiento y evaluación. Estos procesos adicionales que asegura la Escuela B son de gran importancia y nos permiten retomar lo que el menciona el Instructivo Para Planificaciones Curriculares Para El Sistema Nacional De Educación (2017), ya que en dicho instrumento se trata de que el proceso de evaluación ayude a determinar los aprendizajes básicos contextualizados a la institución, permitiendo que los estudiantes relacionen la escuela con el contexto.

Relevancia del tiempo para actividades académicas versus el tiempo para actividades burocráticas

En cuanto a los docentes, en la Escuela A consideran que el rol burocrático que cumplen en la escuela es demasiado grande y puede llegar a quitar mucho tiempo que bien podría invertirse en el salón de clase. Muy similar es el caso de la Escuela B, que también se considera pesada la carga burocrática, pero también se considera que es un complemento de la parte pedagógica; es una responsabilidad que se debe cumplir.

En cuanto al rector, sobre la percepción sobre sus funciones, ambas escuelas mencionan que su rol es más administrativo, pero en la Escuela B, se menciona que no existe un alejamiento de lo pedagógico ya que es el rector quien lidera los procesos que debe cumplir la institución. Sobre las actividades que cumple el vicerrector, ambas escuelas señalan que debe cubrir la parte pedagógica y ser quien revisa las planificaciones, quien aprueba el trabajo de las comisiones, entre otras funciones. De tal forma, se conoce que en ambas instituciones el rector cubre más las actividades administrativas, mientras que el vicerrector las pedagógicas.

Enfoque Pedagógico

De acuerdo a la percepción docente, ambas escuelas le dan mucha importancia a sus principios (misión, visión y enfoque pedagógico) y en ambas tratan de vivirlas día a día desde las aulas de clase.

Además, hay que tener en cuenta que los rectores de cada institución han aportado con sus opiniones, destacando así en la Escuela A y B factores comunes como: la idea de mejorar su contexto educativo, acercarse al perfil de egreso de la Educación Ecuatoriana que propone el MINEDUC. Adicionalmente ambos rectores, en concordancia con lo que dice el PCI de cada institución, manifiestan que sus escuelas manejan un modelo constructivista como la base de su formación. No obstante, en el PCI de la Escuela B, además de un modelo constructivista, se propone una línea humanista que beneficie de mejor manera a los estudiantes enfocándose en una educación innovadora. De igual forma, el PCI de la Escuela A propone una línea humanista basada en el método Montessori.

Finalmente, en la guía de análisis documental se puede evidenciar que la Escuela A busca mediante su enfoque pedagógico alcanzar el cumplimiento de los estándares de calidad, formando estudiantes eficaces, eficientes y de calidad. Mientras que en la B se busca una educación participativa y democrática, buscando estudiantes con capacidad de hacer, pensar, actuar y ser, en una sociedad de constantes adaptaciones.



La coordinación con el DECE en las dos escuelas busca ayudar a los estudiantes con NEE mediante adaptaciones curriculares, y una coordinación con el docente. En el caso de la Escuela B en la actualidad no cuenta con este departamento, pero la responsabilidad la asume el cuerpo directivo, entre director y vicerrector, además de un seguimiento por parte del jefe de área.

Por otra parte, ambas escuelas proponen en su PCI un seguimiento a las planificaciones: ejecución y evaluación; partiendo del DECE, valoración, elaboración del plan, Remisión UDAL, y acta compromiso. Mientras que, en la Escuela B se priorizan los procesos e instrumentos que se utilizaran en las adaptaciones curriculares tomando en cuenta el apoyo del DECE, UDAI y de los padres de familia.

Refuerzo Académico

Sobre el refuerzo académico, ambas escuelas cumplen en su PCI la planificación del refuerzo académico, pues tienen una propuesta para orientar a los docentes en el quehacer tutorial, apegados al Código de Convivencia y a la normativa nacional.

Respecto a este indicador, el rector de la Escuela A señala que es responsabilidad del docente llevar el refuerzo académico y que en caso de necesitar ayuda puede recurrir al jefe de área. Además, comentó que no se puede hacer fuera de las horas de clase así que siempre los docentes deben aprovechar las horas de inglés o de educación física o enviando tareas extras para que los padres se puedan involucrar. Los docentes ratifican lo mencionado por el rector.

Por otro lado, en la Escuela B el rector señaló que se trabaja dentro de las aulas en las horas de clase y con tareas extras y que el refuerzo es coordinado con la comisión técnico-pedagógica y en algunos de los casos se requiere la intervención de vicerrectorado y de los padres de familia. Los docentes ratifican que así se coordina el trabajo del refuerzo académico, sin embargo, cada uno lo trabaja de formas distintas; un docente manifiesta que pide ayuda al jefe de área para tomar una mejor ruta, otro docente trabaja el refuerzo mediante grupos de trabajo y un docente suele enviar tareas extras a la casa.



En la Escuela A suelen recurrir a sorteos o se toma en cuenta la experiencia del curso pasado, de modo que, si en el año anterior le fue bien, continuará en ese grado; de no ser así, tendrá que ser asignado a un grado diferente. Por otra parte, la Escuela B prefiere distribuir a los docentes de acuerdo a sus competencias y experiencia previas, para así garantizar que los docentes puedan hacer bien su trabajo. Tanto en la Escuela A, como en la Escuela B se manifestó que hacer tal distribución requiere de mucha atención para evitar inconformidades en los docentes.

Trabajo Colaborativo entre docentes

Tanto en la Escuela A como en la Escuela B se valora mucho la importancia del trabajo colaborativo. En la escuela A, la comisión técnico pedagógica se encarga de organizar con anticipación las actividades pertinentes para fomentar el trabajo colaborativo entre docentes. Mientras que en la Escuela B el trabajo colaborativo es coordinado por los jefes de área.

Acompañamiento Pedagógico

En el PCI de la Escuela A se programa la realización de visitas áulicas siguiendo un cronograma y una rúbrica para su evaluación. Propone la implementación de círculos de estudio, talleres de actualización curricular, elaboración de instrumentos curriculares de base estructurada, técnicas e instrumentos curriculares, elaboración de material didáctico y nuevas estrategias metodológicas. Acerca de este indicador, el rector señala que las visitas áulicas son coordinadas por vicerrectorado y puede realizarlo el vicerrector o cualquier docente. Al finalizar el proceso, el informe debe ser aprobado por vicerrectorado. En cambio, los docentes manifiestan que el involucramiento de los directivos no es suficiente; que hay visitas áulicas, pero no hay un proceso a partir de las mismas y atribuyen tal hecho a las exigencias burocráticas del Ministerio.

La Escuela A tiene altas expectativas plasmadas en su Plan Curricular Institucional, no obstante, solo se cumple la visita áulica; la cual, de acuerdo a la percepción docente no resulta efectiva pues no lleva su debido proceso.

El PCI de la Escuela B, manifiesta la predisposición a la capacitación contante. Sus estrategias se enfocan en el desarrollo profesional docente mediante el



acompañamiento permanente en el aula, círculos de estudio y talleres. Al respecto, el rector señala que se realizan visitas áulicas, coordinadas por el vicerrector y un docente observador, quienes conjuntamente deben socializar los resultados con el docente observado. Sobre este punto, los docentes consideran que existe un gran involucramiento de parte del cuerpo directivo y que, pese a que es un trabajo muy grande para una sola persona, son muy cumplidos con lo planificado para las visitas áulicas y círculos de estudio.

La Escuela B no se plantea expectativas muy altas, pero se puede ver que lo poco que se fija como meta en cuando al acompañamiento pedagógico puede llevarse a cabo y los docentes lo reconocen.

Evaluación Institucional

La Escuela A, en su PCI se plantea los siguientes tipos de evaluación: Autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación. Además, se propone hacer uso de dos insumos básicos para la evaluación: actividades individuales y actividades grupales. Al respecto los docentes señalan que se maneja un proceso de evaluación continuo, sistemático, instrumental y flexible, de carácter diagnóstico, formativo y sumativo. De acuerdo a las formas y frecuencias de evaluación en el aula, la Escuela A comenta que evalúa en cada clase, y usualmente utilizan sumativa que son las que el rectorado aprueba. Según la información obtenida en las guías de observación, en la Escuela A se observaron 5 tareas, 4 exposiciones, 1 lección oral y 1 prueba.

El rector de la institución comenta que, para medir el desempeño de los docentes, además de las visitas áulicas, existen otros mecanismos como: observar su cumplimiento, los reportes que da la comisión técnico pedagógica y también a través del diálogo con alumnos y padres de familia. La Escuela A no aplica una evaluación interna, solamente suben las calificaciones al sistema del Ministerio. Mientras que en la escuela B se lleva un registro interno de calificaciones que sirven luego como base para tomar decisiones académicas con relación al desempeño de los docentes.

La Escuela B, en su PCI plantea que la evaluación será formativa en el proceso y sumativa en el producto final. A su vez los docentes de la institución consideran importante la autoevaluación, la coevaluación, pruebas y tareas para evaluar



constantemente, fijándose también en los procesos y no solo en los resultados. De acuerdo con la información de las guías de observación, en la Escuela B se utilizaron 8 veces tareas y 4 veces exposición.

Sobre la forma de evaluar el desempeño de los docentes, el rector señala que las visitas áulicas son una forma de hacerlo. Para evaluar a nivel institucional el nivel de los estudiantes, cada 6 semanas los docentes entregan un informe de rendimiento para observar el avance de los estudiantes y en base a eso el vicerrectorado toma decisiones.

Clima Institucional favorable a innovaciones

En la Escuela A no existen espacios para compartir experiencias pedagógicas, por lo que no se genera un ambiente favorable para abordar nuevas prácticas. No obstante, dos docentes manifestaron que hace algunos años se intentó implementar, pero no se dio continuidad. En la actualidad no les dan permiso para ir a estas actividades y más bien cuando alguien va es en forma de castigo.

Por otro lado, en la Escuela B tanto el rector como los 3 docentes entrevistados coinciden al manifestar que sí existen tales espacios para compartir experiencias y que se tiene ya planificado para que todos puedan asistir y enriquecer sus conocimientos. Los 3 docentes hablaban positivamente de tal espacio demostrando así su satisfacción hacia tal oportunidad de reunirse para aprender.

Liderazgo y Comunicación del rector

Sobre el liderazgo que debe tener un rector, en la Escuela A se considera que el rector debe ser un líder en la institución; debe conocer las fortalezas y debilidades de los docentes; debe ganarse el respeto siendo flexible; abierto a las opiniones de los docentes. Los docentes, sobre el actual rector, comentan que pesar de que se nota flexibilidad, compañerismo y una relación horizontal en la que todos tienen voz y voto, se evidencian graves problemas por el cambio constante de directores en la institución.

Acerca de la comunicación entre cuerpo directivo y docentes, consideran que es efectiva, pues todo se comunica y consideran que ellos también ya saben qué es lo que deben cumplir.

En contraste, en la Escuela B el rector considera que un buen líder debe enseñar con el ejemplo la responsabilidad en sus funciones; debe exigir que los docentes cumplan su trabajo para garantizar la efectividad de la enseñanza a los estudiantes. Los profesores de la Escuela B señalan que con la gestión de la escuela existe confianza, ayuda constante, se vive más humanismo que autoritarismo, un liderazgo muy bueno incluso en la presión que se presenta para la documentación correspondiente. Sobre la comunicación entre directivos y docentes la consideran muy buena, pues se utilizan espacios extras como correos o visitas informales o reuniones para comunicar y esto ayuda a cumplir su labor.

Proyectos Escolares

La Escuela A, en su PCI, propone que el trabajo para los proyectos escolares debe ser en equipo, sobre una temática de interés común utilizando la metodología del aprendizaje basado en actividades interactivas. Sobre este tema, el rector señala que los proyectos escolares son tan importantes como lo son para el Ministerio, ya que hay una comisión encargada de supervisar los proyectos. Las problemáticas surgen de los intereses de los alumnos y mediante la supervisión de la comisión se llevan a cabo para finalmente ser expuestos en una casa abierta. Sin embargo, dos docentes difieren sobre este punto, pues un docente manifestó que se le da poca importancia y otro que no hay comunicación clara al respecto y no saben lo que se debe hacer, por lo que cada docente hace lo que puede en esas horas.

Por otro lado, en la Escuela B, en su PCI plantea que los temas para los proyectos deben partir de los intereses, necesidades y expectativas de los alumnos. Sobre este tema el rector señala que al principio del año se planifican los proyectos y deben ser revisados por vicerrectorado directamente, y al final del año se ven los resultados. Los 3 docentes ratifican tal información al afirmar que se da la debida importancia a la hora de proyectos escolares para realizar diversas actividades como alternativas de emprendimiento e investigación.

4.2.2 Gestión Pedagógica en el Aula.

En esta segunda parte de la etapa 2 se expone cómo la gestión pedagógica se ve reflejada dentro de las aulas de clase, de acuerdo a la interpretación obtenida a través de las guías de observación.

Como se vio en el apartado anterior, cada uno de los Planes Curriculares Institucionales pretenden responder a las necesidades educativas de su institución, aunque es evidente que el plan de la Escuela A tiene mayores expectativas.

En ambas escuelas los rectores tienen claro el rol que deben cumplir y hacia dónde quieren llegar institucionalmente, pero la diferencia entre ellos radica en que el rector de la Escuela A es más realista de acuerdo al contexto de sus estudiantes y también es más flexible con el cuerpo docente. Mientras que, en la Escuela B, el rector resulta más optimista sobre el rendimiento académico del estudiantado, y es más estricto sobre el cumplimiento de las labores docentes.

De acuerdo con la valoración de los docentes, en ambas escuelas existe una buena comunicación entre el cuerpo directivo y los docentes y califican favorablemente el liderazgo de su rector; aunque, en la Escuela A se percibe cierta incomodidad con su gestión debido al poco tiempo que lleva en el cargo. Además, los docentes consideran que en la Escuela A es muy poco el involucramiento del rector en la parte académica, mientras que, en la Escuela B se considera que el rector realiza el acompañamiento necesario. Tanto los docentes como los rectores de ambas escuelas, consideran que la carga burocrática es muy amplia, lo cual tiene como consecuencia cierta desatención a la parte pedagógica.

El rol del director de la escuela es fundamental, ya que es quien guía todos los procesos, correspondientes a los estudiantes y docentes de una institución. Retomando a la OECD (2009) el liderazgo rector debe brindar la oportunidad de acompañar y apoyar al cuerpo docente a mejorar su calidad, algo similar al seguimiento y apoyo que realiza el de la Escuela B. Así mismo, se puede rescatar que los dos rectores buscan plantearse metas ya sea en su PEI o PCI, sin embargo, en este estudio el instrumento referente es el PCI, que, tras su análisis, demuestra una mejor estructuración en la Escuela A, pero un mejor cumplimiento en la Escuela B.

En consecuencia, se puede afirmar que, el involucramiento del rector en el ámbito pedagógico es más efectivo en la Escuela B que en la Escuela A. Esto se puede corroborar con los resultados de la observación directa que se desarrolló dentro de los salones de clase para diagnosticar cómo se vive la pedagogía dentro las aulas; los cuales



indican que los docentes de la Escuela B tienen mejores prácticas, por ejemplo: mayor empleo de material didáctico y de recursos tecnológicos, mayor énfasis en el trabajo colaborativo, además de relacionar mejor los contenidos curriculares con la vida cotidiana.

Pese a que, en la gestión pedagógica, tanto en la escuela como en el aula, la Escuela B tiene resultados más favorables, hay aspectos de la Escuela A que se pueden rescatar, por ejemplo: una mejor elaboración del PCI, su rector es más realista al reconocer el rendimiento de los alumnos de la institución, utilizan más formas para evaluar el desempeño docente. Además, la Escuela A hace mayor uso de espacios no áulicos, aunque el hecho de que sea superior en este punto a la Escuela B se debe a que los ambientes de aprendizaje empleados por la Escuela B satisfacen esa necesidad de salir del aula.

4.2.3 Resultados Generales

En esta tercera parte se pretende crear una posible relación entre la gestión pedagógica con los resultados de las pruebas de rendimiento y así establecer qué factores pueden hacer que una escuela resulte mejor académicamente que la otra.

En concordancia con lo que señala el marco teórico del presente proyecto, existe una estrecha relación entre calidad educativa y la innovación educativa, es por ello se considera de gran importancia el uso de ambientes de aprendizaje para que la Escuela B pueda conseguir mejores resultados. En concordancia con Loughlin y Suina (1995), la estética del ambiente debe ser agradable y diversa, para que motive a los alumnos a descubrir, admirar y que sienta emoción al aprender algo nuevo. Durante este proyecto se pudo evidenciar cuan positivo resulta el uso de ambientes de aprendizaje en relación a un modelo convencional de educación.

Es evidente que la Escuela B demuestra mejores resultados académicos, lo cual se expresa en las pruebas de rendimiento. Durante toda esta investigación se han podido marcar características que diferencian a una escuela de la otra y se ha podido evidenciar que la Escuela B genera mejores resultados en sus estudiantes. Sin embargo, el interés del presente estudio era entender por qué la Escuela B supera a la Escuela A



en dichas pruebas y para ello se identificaron los elementos dentro de la gestión pedagógica que podrían explicar la diferencia y que se resumen a continuación:

- Una distribución docente con mejores criterios según la preparación y las experiencias en los grados asignados.
- Mayor seguimiento al refuerzo académico.
- El trabajo colaborativo entre docentes.
- Evaluaciones Formativas.
- Estudia las calificaciones de los alumnos para tomar decisiones en base a ello.
- Luego de las visitas áulicas se les da un feedback a los docentes.
- Mayor uso de recursos didácticos y tecnológicos.
- Fomento del trabajo en equipo hacia los estudiantes.
- Mayor atención a las adaptaciones curriculares.
- Existencia de espacios para compartir experiencias pedagógicas.
- Elevada exigencia de parte del cuerpo directivo hacia los docentes.
- Mayor relación de los contenidos del currículo con los contextos de la vida cotidiana.
- Mayor tiempo de aprendizaje al utilizar los ambientes de aprendizaje.

Capítulo V. Conclusiones

Es necesario recordar que esta investigación buscó establecer un contraste entre dos modelos educativos diferentes para conocer cuál de ellos tiene mejores resultados. Pero es necesario señalar que el hecho de que una escuela tenga mejores resultados que otra, no implica que el rector o docentes de la otra institución son ineficientes. Se trata, por el contrario, de ayudarlos a obtener mejores resultados a través del estudio de los factores que pueden estar incidiendo en su bajo rendimiento como institución.

Mediante las pruebas aplicadas hemos podido constatar que el aprendizaje de los estudiantes de séptimo grado de EGB de las asignaturas de Ciencias Naturales y Matemática es superior en la Escuela que trabaja con los espacios de aprendizaje



(Escuela B). Aunque ninguna de las dos escuelas tiene resultados óptimos en ninguna de las dos áreas, existe una diferencia estadísticamente significativa entre ellas, de manera que pudiera decirse que la innovación educativa favorece los resultados de los alumnos que participan en ella. Con ello pudiéramos estar frente a una posible estrategia de mejora escolar fácilmente expandible a otras instituciones escolares, pues su implementación cuenta ya con experiencia y resultados probados.

Estos resultados son producto de una gestión pedagógica que presenta diferencias pequeñas pero importantes dentro de la organización y el funcionamiento escolar. Las más resaltantes, a nuestro juicio se relacionan con el liderazgo del director, más exigente en la Escuela B, con un mayor control y seguimiento del refuerzo académico; con una toma de decisiones basada en los aprendizajes de los alumnos, una retroalimentación a los docentes dentro de las aulas de clase, una mayor evaluación formativa, una mejor distribución de los docentes en los grados de acuerdo a criterios previamente establecidos, el fomento de la colaboración entre docentes y la promoción de un clima institucional amigable. A pesar de ello, la Escuela A presenta un PCI mejor elaborado. Lo cual significa que los documentos solicitados a las escuelas no son garantía de mejores prácticas institucionales. Y que las escuelas se esfuerzan por cumplir en el papel con grandes metas sin que ello se traduzca en mejoras en los resultados de los estudiantes. Por el contrario, la Escuela B se plantea metas más concretas y alcanzables, lo cual según se vio puede centrar la gestión de la escuela alrededor de acciones más productivas. Esta misma situación es descrita en la investigación de Riffo (2014), reseñada con anterioridad en los estudios previos. Este autor plantea que los directores que no jerarquizan sus prioridades y planifican demasiadas actividades no logran cumplir con ellas y pueden generar frustración y un bajo cumplimiento de metas.

Tanto los docentes como los directivos de las dos instituciones se quejan de la excesiva burocracia que impide dedicarse con mayor énfasis en obtener aprendizajes en los alumnos. Y vemos cómo el completado de formularios no incide de manera favorable en mejores prácticas. Una recomendación para el Ministerio de la Educación podría ser fomentar las innovaciones educativas, pero dejar que sean los directivos y docentes los que decidan cómo llevarlos a la práctica. Pues, tal y como lo menciona la



revista El Universo, en octubre del 2019, en su artículo titulado “Los retos de la innovación escolar en Ecuador”, reseñado en nuestro marco conceptual, son los actores escolares los llamados a interiorizar desde adentro de las escuelas las innovaciones educativas.

La gestión pedagógica de la escuela se traduce en mejores prácticas en el aula. En efecto, en la Escuela B se revisan los conocimientos previos en cada clase, existe una mayor relación de los contenidos con el objetivo de cada clase y con los contextos reales de la vida, un mayor uso de los recursos tecnológicos, el cumplimiento de los 3 momentos pedagógicos, una motivación de los alumnos a la investigación, trabajo colaborativo entre los estudiantes, se propicia el desequilibrio cognitivo, la comunicación es efectiva, existe retroalimentación, monitoreo de las tareas, refuerzo académico más efectivo y mayor aplicación de adaptaciones curriculares. Al tener un aula para cada asignatura con un docente especialista al frente se logra aprovechar mejor el dominio de los temas por parte del docente y un mayor aprovechamiento del tiempo porque cada docente tiene presente que tiene un período determinado para cada contenido. Esto no es así en la Escuela A donde el docente debe organizarse mejor para poder ofrecer todas las asignaturas el mismo día. Dicho esto, también es preciso mencionar que la Escuela A presenta algunas ventajas con relación a la Escuela B en este componente, como por ejemplo el uso de diversos tipos de evaluación y el uso de espacios no áulicos, en algunas ocasiones.

Vemos entonces cómo se relacionan las mejores prácticas, tanto de los rectores como de los docentes, con los mejores resultados académicos de los alumnos. Una buena gestión pedagógica de parte de los directivos se ve reflejada en cómo el docente vive la pedagogía del aula y esto a su vez repercute en el aprendizaje de los alumnos.

Ahora bien, ¿los resultados de los alumnos dependen solo de las buenas prácticas de los directivos y los docentes o la innovación educativa puede ser su origen? Si regresamos a nuestro marco teórico podemos mencionar que Jaramillo (2007) argumenta los beneficios de los ambientes de aprendizaje, indicando las ventajas que poseen las aulas destinadas a una sola asignatura, con ambientes áulicos decorados y



con mobiliario adaptado a la innovación. Sin embargo, otras investigaciones precedentes tales como la de Rodríguez (2000) muestran que la gestión pedagógica del director y las buenas prácticas de los docentes observados en uno de los tipos de escuelas de su estudio es el origen de los mejores resultados de los alumnos, sin necesidad de que exista una innovación en dicha escuela. ¿Esto significaría que solo con cambiar los elementos relacionados con la gestión pedagógica que diferencian a una escuela de otra pudieran mejorarse los resultados? ¿O la innovación educativa de la escuela que trabaja en función de ambientes de aprendizaje por sí sola puede modificar los resultados escolares? Queda esta interrogante para futuras investigaciones.

Referencias bibliográficas

Carbonell, J. (2001) *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*. Madrid: Morata

Casassus, J. (2000). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B). Disponible en:
http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5Ccasassus_problemas.pdf

Castro Pérez, M. & Morales Ramírez, M. (2015). Classroom Environments That Promote Learning from the Perspective of School Children. *Revista Electrónica Educare*, 19(3), 1-32. <https://doi.org/10.15359/ree.19-3.11>

Delgado, A. (2004): Presentación. En: SEC: Experiencias innovadoras en educación intercultural. México. Disponible en:
<https://www.snte.org.mx/pdfindigena/apoyo2.pdf>

El Universo (06 de octubre, 2019) Los retos de la innovación escolar en Ecuador.
Recuperado de:
<https://www.eluniverso.com/larevista/2019/10/06/nota/7545547/retos-innovacion-escolar-ecuador>

Espinoza Núñez., Leonor Antonia, & Rodríguez Zamora, René (2017). La generación de ambientes de aprendizaje: un análisis de la percepción juvenil. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(14), [fecha de Consulta 1 de febrero de 2020]. ISSN: Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4981/498153999007>

Estrada, M. (2009): Evaluación de Impacto de un Centro de Innovación Educativa (INED) en Chiapas, México. Una Mirada desde la Evaluación Cualitativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. (3), 289-206. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55114063012.pdf>

Fernández, M & Alcaraz, N., (2016) *Innovación Educativa; más allá de la ficción*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Hernández, D. (2016). Gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. Recuperado de:



<https://www.gestiopolis.com/gestion-pedagogica-desde-la-perspectiva-la-organizacion-institucional-la-educacion/>

Jaramillo, L. (2007). Planta física a nivel interno y externo. Disposición del ambiente en el aula. Universidad del Norte. Instituto de Estudios Superiores en Educación. Recuperado de <http://ylang-ylang.uninorte.edu.co:8080/drupal/files/DisposicionAmbienteAula.pdf>

Loughlin, C. E. & Suina, J. H. (1995). El ambiente de aprendizaje: Diseño y organización (3 ed.). Madrid: Morata.

Ministerio de Educación (2013) Estándares de Calidad Educativa. Quito.

[Ministerio de Educación \(s/f\) Misión / Visión / Valores. Recuperado de: https://educacion.gob.ec/valores-mision-vision/](#)

Ministerio de Educación (s/f). Dimensión de gestión pedagógica. Disponible en: <https://educacion.gob.ec/dimension-de-gestion-pedagogica/>

Ministerio de Educación. (2017). Instructivo Para planificaciones Curriculares Para El Sistema Nacional De Educación.

Morán, G y Alvarado, D. (2013). Métodos de Investigación. PEARSON. (2) 13.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). 2009. Mejorar el liderazgo escolar Herramientas de trabajo. Disponible en: <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>

Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educ. Educ.* 17 (2), 357- 369. Doi. 10.5294/edu.2014.17.2.9

Reyes, V., Tejo, M & Topete, C. (2017), El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para Investigación y el Desarrollo Educativo.* 8(15), doi: 10.23913/ride.v8i15.292



Riffo, H. (2014): Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales”. Tesis de Grado. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid. España.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284484/hhrm1de1.pdf?sequenc>

Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. Educare. (4)10.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35641006.pdf>

T. Otzen y C. Manterola. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio 35(1), pp.227-232. Recuperado de:

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Uzcátegui, Ramón Alexander. (2003). CARBONELL SEBARROJA, J. La aventura de innovar. El cambio en la escuela. Madrid: Morata, 2001, 127 p. Revista de Pedagogía, 24(71), 469-473. Recuperado en 18 de febrero de 2020, de

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922003000300006&lng=es&tlng=es

Zermeño, S. (2015). El ABC de Investigar. PEARSON. (1).

Anexos

1. Pruebas de Matemáticas

PREGUNTAS Y PROBLEMAS PARA RESOLVER

1.- El $\frac{1}{3}$ de $\frac{1}{4}$ es

A) $\frac{5}{12}$

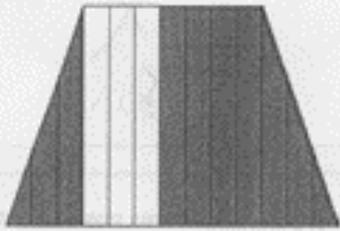
B) $\frac{4}{15}$

C) $\frac{3}{2}$

D) $\frac{1}{2}$

MTNP040

2.- ¿Qué fracción del trapecio isósceles está sombreada?



A) $\frac{3}{10}$

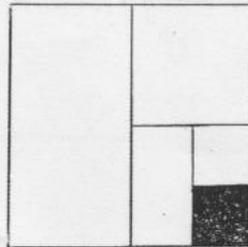
B) $\frac{7}{10}$

C) $\frac{3}{13}$

D) $\frac{10}{13}$

MTNS048

3.- Una hoja cuadrada de papel está dividida como indica el dibujo.



¿Qué fracción del área total está sombreada?

A) $\frac{1}{4}$

B) $\frac{1}{8}$

C) $\frac{1}{16}$

D) $\frac{1}{32}$

M7NS049

4.- Se tiene $2\frac{1}{2}$ litros de jugo. Si Luisa toma tres vasos de litro, ¿qué cantidad de jugo sobra?

A) $1\frac{3}{4}$ litros

B) $1\frac{1}{4}$ litros

C) $2\frac{3}{4}$ litros

D) $2\frac{1}{4}$ litros

M7NS052

5.- El volumen de un reservorio de agua de forma cúbica es de 1 000 m³. ¿Cuánto mide su profundidad?

A) 1.000 m³

B) 100 m

C) 10 m

D) $\sqrt{10}$ m

M7NS055

6.- Realiza las operaciones $\sqrt[3]{125} \times \sqrt{16} + \sqrt[3]{27} - \sqrt{9}$; el resultado es:

A) 40

B) 26

C) 20

D) 15

M7ES013

7.- ¿Cuántas baldosas cuadradas de 10 cm de lado se necesitan para cubrir una pared cuya área mide 4 m²?

A) 100 baldosas

B) 200 baldosas

C) 300 baldosas

D) 400 baldosas

M7ES013

| Producto | Precio (USD) |
|-----------|--------------|
| Mermelada | 3,40 |
| Café | 1,80 |
| Azúcar | 1,25 |
| | <u>6,45</u> |

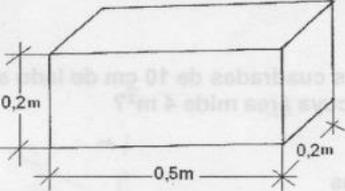
8.- Luisa quiere comprar 1 frasco de café, 1 de mermelada y 1 de azúcar. ¿Cuánto gastará?

A) USD 5,00
 B) USD 6,00
 C) USD 6,45
 D) USD 6,55

M7NS068

9.- Si Luisa tiene USD 9 y compra 1 café y 2 mermeladas ¿Qué cantidad de dinero le sobra?

A) USD 0,15
 B) USD 0,40
 C) USD 0,55
 D) USD 6,45



10.- ¿Cuál es el volumen de la figura expresado en dm^3 ?

A) $16 dm^3$
 B) $20 dm^3$
 C) $40 dm^3$
 D) $80 dm^3$

M7MP145

Dados los conjuntos $A = \{\text{números impares mayores que } 0 \text{ y menores que } 10\}$ y $B = \{\text{números primos menores que } 10\}$

11.- El conjunto $A \cap B$ es:

- A) {1,2,3,5,7,9}
- B) {1,2,3,5,7}
- C) {1,3,5,7}
- D) {2}

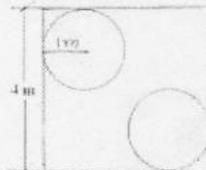
M7FP120

12.- El área de un cuadrado es 81 m^2 , ¿cuál es el valor del perímetro?

- A) 9 m
- B) 18 m
- C) 27 m
- D) 36 m

M7MC150

13.- Se desea sembrar césped en un cantero de forma cuadrada, con excepción de los dos círculos en los que se pondrán flores. ¿Cuál es el área que se cubrirá con césped? Si $\pi = 3,14$



- A) $3,14 \text{ m}^2$
- B) $9,72 \text{ m}^2$
- C) $12,86 \text{ m}^2$
- D) $16,00 \text{ m}^2$

M7GS160

14.- Si un metro de tela cuesta USD 23,30 ¿cuánto se debe pagar por 3,5m de tela?

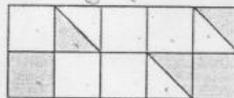
- A) USD 3,50
- B) USD 23,30
- C) USD 26,80
- D) USD 81,55

M7NS161

15.- Una cinta de tela de 25 m se corta en tres pedazos, uno mide 2,50 m y otro mide 12,50 m, ¿cuánto mide el tercer pedazo?

- A) 15,00 m
- B) 12,50 m
- C) 10,00 m
- D) 2,50 m

M7NS162



16.- ¿Qué fracción del rectángulo mayor está sombreada?

- A) $\frac{5}{8}$
- B) $\frac{5}{10}$
- C) $\frac{7}{10}$
- D) $\frac{7}{20}$

M7NC172

17.- La estatura de Norma, a los 5 años, era de 0,66 m. 8 años después la estatura es de 1,36 m. ¿Cuánto ha crecido en ese período?

- A) 0,66 m
- B) 0,70 m
- C) 1,36 m
- D) 2,02 m

M7NS163

Handwritten calculations for question 17:

$$\begin{array}{r} 0,66 \\ + 0,70 \\ \hline 1,36 \end{array}$$

Realice las aproximaciones a números enteros y encuentre el resultado de las preguntas 18 y 19.

18.- $(5,2)^2$ es aproximadamente igual a:

- A) 5
- B) 10
- C) 25
- D) 52

M7NP165

Handwritten calculation for question 18:

$$\begin{array}{r} 5,2 \\ \times 5,2 \\ \hline 104 \end{array}$$

19.- $\sqrt{35,7}$ es aproximadamente igual a:

- A) 5
- B) 6
- C) 7
- D) 18

M7NP168

Handwritten calculations for question 19:

$$\begin{array}{r} 18 \\ \times 18 \\ \hline 324 \end{array}$$

20.- El gráfico muestra el crecimiento de Juan desde los 12 años.



¿Cuánto creció Juan desde los 12 hasta los 15 años?

- A) 0,5 m
- B) 0,10 m
- C) 0,15 m
- D) 0,20 m

M7NP20

21.- El diámetro de una circunferencia es de 2 m. ¿Cuál es el área del círculo?

- A) 3,14 m²
- B) 6,28 m²
- C) 12,56 m²
- D) 25,14 m²

M7GP152

Al fundirse 1 m^3 de hielo se obtiene 0,93 kilolitros de agua.

22.- Se funden $10\,000\text{ dm}^3$ de hielo. ¿En cuántos litros de agua se transformarán?

A) 9,3 kilolitros
B) 93 kilolitros
C) 930 kilolitros
D) 9300 kilolitros

M7MP148

23.- ¿Cuál es el volumen de un témpano de hielo que al fundirse se transformó en 18 600 kilolitros de agua?

A) 200 m^3
B) 2.000 m^3
C) 20.000 m^3
D) 200.000 m^3

M7MP149

24.- Al realizar viajes largos, es aconsejable que el conductor descanse 10min por cada dos horas.

Si el tiempo de viaje sin descansar, entre 2 ciudades, es de 8 h, ¿qué tiempo ocuparía, si acoge la sugerencia?

A) 8h00
B) 8h30
C) 8h40
D) 9h20

M7NS066

25.- Los números de la tabla son directamente proporcionales.

| | | | | | |
|------------------|---|----|----|----|----|
| Número de nueces | 6 | 12 | 15 | 24 | 27 |
| Vitamina C en mg | 2 | 4 | 5 | 8 | 9 |

¿Cuáles son los números que completan la tabla?

- A) 6 y 10
- B) 5 y 9
- C) 3 y 9
- D) 5 y 3

M7NP099

26.- Luis empacó 12 regalos y Ana 6; por el trabajo recibieron USD 36.
¿Cuánto le correspondió proporcionalmente a cada uno?

- A) USD 24 y USD 12
- B) USD 22 y USD 14
- C) USD 18 y USD 18
- D) USD 16 y USD 20

M7NP100



27.- ¿Qué porcentaje de la figura está sombreado?

- A) 40%
- B) 10%
- C) 6%
- D) 4%

M7NC172

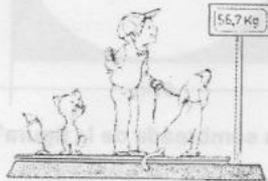
28.- A continuación se exhiben los precios de los juguetes en 3 almacenes.

| Almacén 1 | | Almacén 2 | | Almacén 3 | |
|---|-----------------------|---|-----------------------|--|-----------------------|
| Juguetes | Precio Unitario (USD) | Juguetes | Precio Unitario (USD) | Juguetes | Precio Unitario (USD) |
|  | 32,50 |  | 31,52 |  | 30,55 |
|  | 9,30 |  | 10,50 |  | 9,65 |
|  | 5,65 |  | 6,35 |  | 7,25 |

Viviana tiene USD 15 y desea comprar 2 juguetes diferentes, ¿en qué almacén debe hacer la compra?

- A) Almacén 1
- B) Almacén 2
- C) Almacén 3
- D) Almacén 1 y 2

En la siguiente figura aparecen Luis y sus mascotas en una balanza.



29.- Si Luis pesa 34,2 kg y la gata pesa 3,3 kg, ¿cuántos kg pesa el perro?

- A) 19,2 kg
- B) 34,2 kg
- C) 37,5 kg
- D) 30,9 kg

M7NS073

30.- Descubre los números que faltan en el cuadrado, para que las sumas horizontales y verticales sean iguales a 15.

| | | |
|---|---|---|
| 6 | 4 | 3 |
| 1 | 7 | 5 |
| 6 | 2 | 8 |

- A) 6, 7, 8
- B) 7, 6, 9
- C) 8, 9, 7
- D) 8, 6, 9

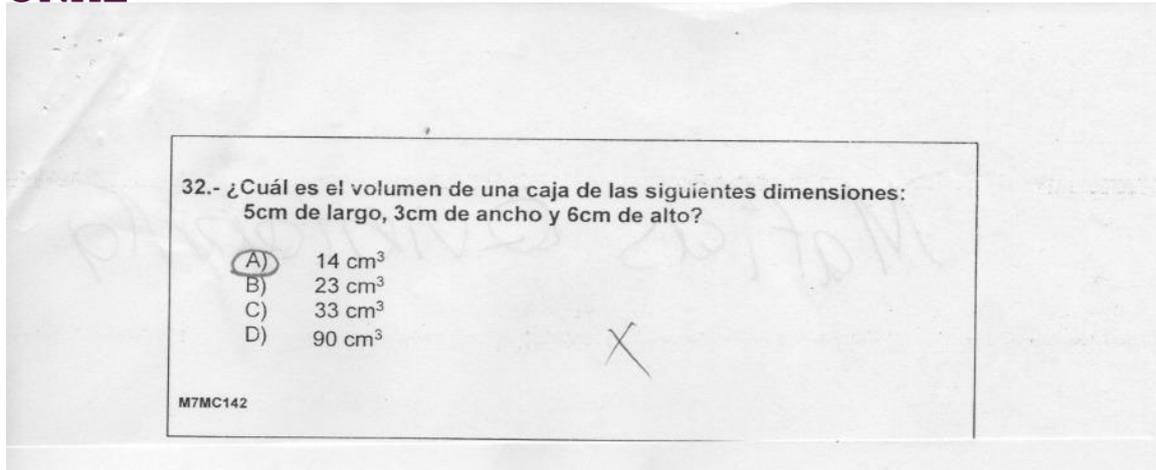
M7NP026



31.- ¿Cuánto mide el área sombreada de la figura?

- A) 7,74 cm²
- B) 17,16 cm²
- C) 26,58 cm²
- D) 27,00 cm²

M7MC142



2. Pruebas de Ciencias Naturales.

1. De las siguientes funciones ¿Cuáles son propias del tallo?
 - A. Absorción, fijación y almacenamiento
 - B. Sosten, conducción y almacenamiento
 - C. Respiración, transpiración y fabricación de alimentos
 - D. Absorción, conducción y fabricación de alimentos

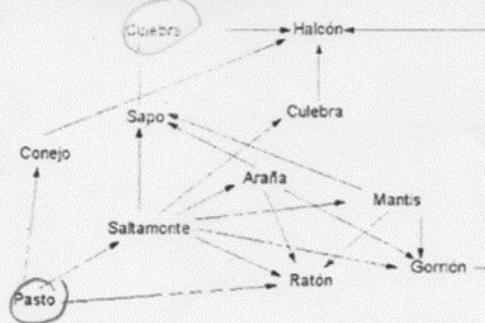
2. Hábitat es el espacio que reúne las condiciones adecuadas para que la especie pueda residir, reproducirse y perpetuarse. El hábitat propio de una rana está conformada por lagunas y bosques húmedos porque:
 - A. El colorido de su piel espanta a los depredadores
 - B. Las plantas le brindan refugio en todos sus estadios
 - C. La mayoría de los renacuajos son presas de las aves
 - D. La cría de mosquitos en zonas húmedas es escasa

3. La capa externa de la corteza terrestre es llamada:
 - A. Roca madre
 - B. Sub suelo
 - C. Suelo
 - D. Manto

4. Si comparas iguales volúmenes de diversos materiales, ¿Obtendrás la misma cantidad de materia?
 Litro de Yogurt Litro de helado Litro de leche
 - A. Sí, porque hay un litro de cada uno de los materiales
 - B. No, porque cada material tiene una densidad distinta
 - C. Sí, porque todos pueden ponerse en un mismo recipiente de un litro
 - D. No, porque cada uno tiene un estado físico diferente

5. Los helechos se diferencian de las otras plantas porque:
 - A. Transportar el agua y las sales minerales a través de sus venas
 - B. Carecer del sistema vascular para transportar agua y sales minerales
 - C. Transportar el agua y las sales minerales a través del xilema y del floema
 - D. Carecer del sistema vascular para transportar su savia

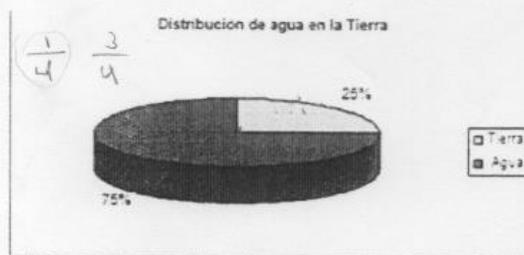
6. Las redes alimentarias se presentan mediante cadenas tróficas, en las cuales cada eslabón se basa en la pregunta: "¿Quién es comido por quién?". Se inicia siempre con un productor, y termina con los descomponedores, que en realidad cierran un círculo.



6. Siguiendo las flechas responde: ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?
 - A. El saltamonte es descomponedor
 - B. El sapo es consumidor final
 - C. El pasto es productor
 - D. Gorrión es depredador

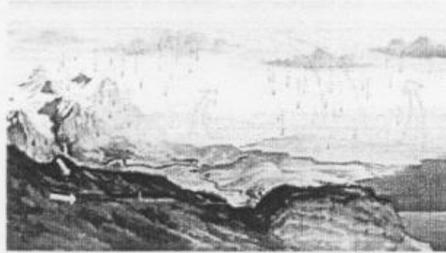
7. ¿Cuál es la función del pelaje?
- A. Disminuye la temperatura del cuerpo.
 - B. Altera la temperatura del cuerpo.
 - C. Aumenta el calor del cuerpo.
 - D. Mantiene el calor del cuerpo.
8. Identifique el organismo productor de una cadena alimenticia:
- A. Arbol.
 - B. Pajaro.
 - C. Serpiente.
 - D. Venado.

9. Observe, infiera y complete



Con base en el gráfico, el planeta Tierra está compuesto por:

- A. 1/4 de agua y 3 partes de tierra.
 - B. 2/4 partes de agua y 2/4 partes de tierra.
 - C. 3/4 partes de tierra y 1/4 de agua. D. 3/4 partes de agua y 1/4 de tierra.
 - D. 3/4 partes de agua y 1/4 de tierra.
10. Es una propiedad química de la materia:
- A. Presentar una estructura externa variable.
 - B. Variar la composición de acuerdo con su color y tamaño.
 - C. Poseer poder calórico o energía calórica.
 - D. Variar la composición de acuerdo con su forma y peso.
11. El alcoholismo produce:
- A. El aumento de glóbulos blancos.
 - B. El incremento de células reproductoras.
 - C. La destrucción y muerte de neuronas.
 - D. La producción de células nerviosas.
12. La reserva ecológica más grande del Ecuador está ubicada en la provincia:
- A. De Pichincha.
 - B. Del Guayas.
 - C. De Santa Elena.
 - D. De Galápagos.
13. Observa la gráfica y completa el siguiente texto



El sol calienta la superficie terrestre y con esto, parte del agua de los ríos, los lagos, mares y océanos se evapora. Al estar a mayor temperatura que el aire normal, sube a la atmósfera. Una parte del vapor de agua que sube, se va enfriando hasta llegar a una altura en la que se condensa, formando:

- A. Nubes.
- B. Huracanes.
- C. Lluvia.
- D. Nieve.

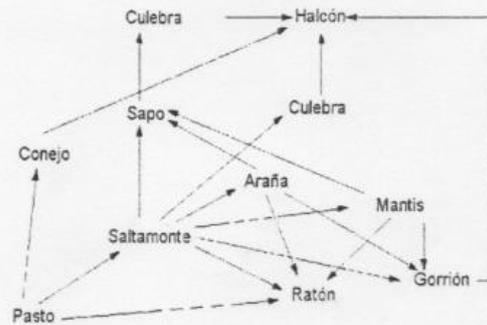
14. Marca el recorrido correcto que hace el aire para llegar a los pulmones:

- A. Fosas nasales, faringe, bronquios, laringe y pulmones.
- B. Fosas nasales, laringe, tráquea, bronquios y pulmones.
- C. Bronquios, nariz, faringe, laringe y pulmones.
- D. Fosas nasales, faringe, tráquea y pulmones.

15. Al utilizar agua sin potabilizar, las personas pueden contraer enfermedades como:

- A. Cáncer.
- B. Parasitosis.
- C. Pulmonías.
- D. Gripes.

16. Observa, infiere y completa



Según el diagrama, se denomina consumidor final a:

- A. La culebra.
- B. Al conejo.
- C. Al sapo.
- D. Al halcón.

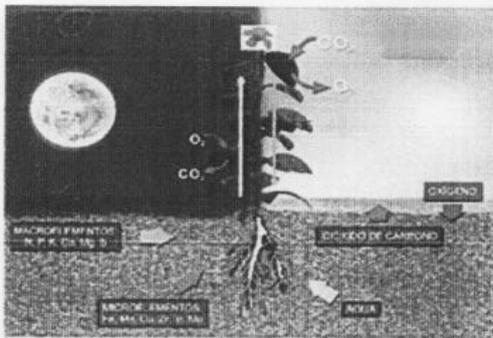
17. ¿Cuál de las siguientes características del agua es una propiedad química?

- A. El agua tiene un gran poder disolvente.
- B. El punto de ebullición del agua a 760mm de presión es de 100° C.
- C. El punto de congelación del agua a 760mm de presión es de 0° C.
- D. El agua es la única sustancia que se encuentra en estado sólido, líquido y gaseoso.

18. ¿Cuál de las siguientes fuentes de energía es no renovable?

- A. Solar.
- B. Hidráulica.
- C. Petróleo.
- D. Eólica.

19. Observe la figura y complete



El tallo:

- A. Sujeta los pelos absorbentes.
- B. Conduce la savia bruta y elaborada.
- C. Impide el paso de la luz.
- D. Mantiene la temperatura de la planta.

20. Para evitar los daños irreparables del ecosistema, se han creado:

- A. Reservas ecológicas.
- B. Bosques tropicales.
- C. Selvas amazónicas.
- D. Desiertos subtropicales.

21. Observa, interpreta la imagen y completa



Si bien se puede encontrar agua en todos los estados físicos, la mayor parte se encuentra en estado:

- A. Líquido, en los picos montañosos.
- B. Sólido, en la atmósfera.
- C. Gaseoso, en los glaciares.
- D. Gaseoso, en la atmósfera.

22. Observa el gráfico y señala cuál de los siguientes grupos de animales corresponde a los invertebrados.



- A. Tortuga, pez y rana.
- B. Serpiente, armadillo y caracol.
- C. Araña, langosta y mosca.
- D. Mariposa, caimán y loro.

23. El consumo excesivo de fármacos automedicados puede causar:

- A. Adicción y envenenamiento.
- B. Repulsión a las drogas.
- C. Alivio y recuperación.
- D. Aumento de defensas.

24. El cáncer a los pulmones puede ser producido por el excesivo consumo de:

- A. Alcohol.
- B. Tabaco.
- C. Escopolamina.
- D. Anfetaminas.

25. La mínima división de la materia que se puede obtener en forma estable es:

- A. El protón.
- B. La célula.
- C. La molécula.
- D. El átomo.

26. El viento es considerado como energía:

- A. Nuclear.
- B. Potencial.
- C. Eólica.
- D. Solar.

27. Lee y ubícate imaginariamente, para que respondas a la pregunta.



Entras en un lugar agradable donde sientes la sombra de los árboles; alrededor tienes mucha vegetación, aún los troncos están cubiertos de musgos, todo es muy húmedo. Al fijar la atención, observas escarabajos, pájaros, mariposas y otros animales. Al caminar, lo haces sobre hojas caídas que están descomponiéndose; los vegetales son alimento de animales que a su vez serán alimento de otros; algunas rocas permanecen intactas y otras se encuentran destruidas.

¿En qué lugar crees que estuviste con tu imaginación?

- A. En un ecosistema terrestre.
- B. En un ecosistema acuático.
- C. En un ecosistema aéreo.
- D. En un ecosistema desértico.



28. Utilizar abonos químicos puede provocar excelentes resultados o fatales consecuencias. Su uso en exceso produce:

- A. El mejoramiento de las cosechas.
- B. La esterilidad del suelo.
- C. La conservación de los nutrientes.
- D. La productividad del suelo de jardines.



3. Guía de entrevista rector.

GUIA DE ENTREVISTA AL RECTOR

ESCUELA B

OBJETIVO:

Conocer su valoración sobre la orientación que da el cuerpo directivo al personal docente en base al plan curricular institucional de la institución.

1. ¿Qué aspectos prioriza esta institución en cuanto a la parte pedagógica?

Tratamos que en esta institución se prioricen puntos como: los ambientes de trabajo, la metodología de la clase inversa, la evaluación continua, el trabajo colaborativo y las estrategias metodológicas activas.

2. ¿Cómo refleja el PCI en la gestión pedagógica de la institución? D2.C1.GE11.

Las Planificaciones Curriculares Anuales deben estar en relación a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional (PCI). Además, se elabora las planificaciones micro curriculares de acuerdo a los anteriores documentos, es decir todo está relacionado.



3. ¿Cuál es su función en la elaboración y seguimiento del PCI?

Mi función es la de organización y relación de todos los elementos del PCI, la coordinación de un proceso de seguimiento y evaluación.

4. ¿Qué medidas ha tomado para medir el cumplimiento de los principios de la institución? (Misión, visión, enfoque pedagógico).

Un proceso de seguimiento y evaluación de las actividades planteadas por cada uno de los organismos institucionales, mediante la aplicación de matrices de valoración. Además, el análisis parcial, quimestral y anual del rendimiento de cada una de las áreas con el propósito de plantearnos planes de mejora, que tengan relación directa con la visión institucional.

5. ¿Cómo se ha trabajado para que el PCI sea del conocimiento de todos los docentes?

Mediante la participación directa de cada uno de los docentes en su elaboración, la sensibilización, socialización y participación en los procesos de seguimiento y evaluación, como también la participación en la actualización del mismo.

6. ¿Cómo considera que la misión y visión de la escuela influyen en el perfil de egreso de un estudiante, de acuerdo a lo estipulado por el Ministerio de Educación?

La misión y visión de la institución promueve estudiantes líderes, innovadores, críticos, reflexivos, creativos, autónomos, con valores, defensores de la naturaleza que puedan desenvolverse eficazmente en la sociedad, enmarcado en el perfil de salida del ministerio de Educación que resalta valores como justicia, solidaridad e innovación en el marco de una educación de calidad.

7. ¿Cuáles son sus principales funciones? ¿Considera que son más burocráticas o pedagógicas?

Mis funciones están enmarcadas en lo que estipula la LOEI, y básicamente es administrativo. Por supuesto que también son pedagógicas, debido a que lidero los procesos en los cuales hacen cumplir los programas académicos, planos y proyectos institucionales, análisis de rendimiento y procesos de seguimiento y evaluación.

8. ¿Qué actividades o funciones desempeña la vicerrectora?

Se encarga del área pedagógica básicamente: presidir la comisión técnica pedagógica, dirigir proceso de planes y proyectos institucionales, en la evaluación permanente, dirigir los diferentes niveles y subniveles, proponer a directores de área, asesorar y



supervisa el trabajo docente, aprobar los instrumentos de evaluación, apoyo pedagógico, presentar informes de rendimiento, asegurar los estándares de calidad.

9. ¿De qué forma evalúa el desempeño de cada docente?

Se desarrolló un proceso de apoyo al desempeño docente, mediante la aplicación de observaciones áulicas, durante el año lectivo, se socializa los resultados para mejorar en caso de que sea necesario. Mediante su disposición al cambio y apoyo institucional, es importante también su capacitación permanente.

10. ¿Conoce el rendimiento académico de los alumnos de su institución? ¿A qué atribuye usted el resultado de los alumnos de la escuela?

Si por supuesto, el rendimiento de la Institución está sobre el 80%, se atribuye al trabajo en equipo de docentes, padres de familia, estudiantes, administrativos quienes estamos convencidos de que nuestro trabajo se reflejará en los resultados obtenidos. Una parte muy importante es el proyecto innovador por áreas y ambientes que mantienen nuestra institución.

11. ¿Existe algún tipo de evaluación interna que le permite conocer el avance de los alumnos en las diferentes áreas?

Si, después de cada 6 semanas de trabajo planificado cada docente por cada área realiza un informe de rendimiento que nos permite observar el avance de los estudiantes, las debilidades y dificultades, dichos informes son consolidados por el vicerrectorado para su análisis y toma de decisiones.

12. ¿Qué modelo pedagógico maneja la escuela y cómo considera que eso la diferencia de las demás?

El modelo pedagógico Constructivista que ve al aprendizaje como un proceso de construcción personal y colectiva, en cooperación con los estudiantes y el docente-facilitador.

Nos diferencia de los demás porque tomamos en cuenta las individualidades de los estudiantes mantenemos un proceso de innovación que nos ha dado buenos resultados.

13. Las aulas de la institución están adecuadas para brindar una educación de calidad

Las aulas están adecuadas por ambientes de cada una de las áreas con mobiliario de mesas sillas para optimizar el trabajo colaborativo y cooperativo y material pedagógico adecuado para cada área del saber, cabe anotar que son grupos pequeños de estudiantes. Por supuesto que siempre será necesario estar cambiando y renovando los espacios.



14. Existe el Departamento de Consejería Estudiantil ¿Cómo lo coordinan?

D2.C2.GE13

Lamentablemente no contamos con el DECE, se trabaja a través del vicerrectorado con los DIAC de cada uno de los estudiantes con NEE que sirven de base para la realización de adaptaciones curriculares realizadas por los docentes de cada área de acuerdo al informe obtenido y con evaluaciones diferenciadas.

15. ¿Cuál es el proceso que maneja la institución para el refuerzo académico?

D2.C2.GE14

El plan de refuerzo académico se lo aplica de acuerdo como lo estipula los reglamentos que se emitieron para el caso por el Ministerio de Educación y los lineamientos del PCI existe un refuerzo presencial, con tareas en casa, dentro de la clase, en el momento en que se requiere, es decir no necesariamente tiene que esperar que el estudiante termine el parcial para realizarlo, sino de manera inmediata de acuerdo a la necesidad. Además, se realiza un proceso de refuerzo académico con los estudiantes de bachillerato para la preparación de las pruebas ser.

16. ¿Cómo se controla el cumplimiento de lo planificado en el PCA? D2.C2.GE17

Mediante una autoevaluación, en base a lo que determina el estándar de aprendizaje, realizada periódicamente, por una comisión determinada para el efecto.

17. Existen espacios para compartir experiencias o prácticas pedagógicas.

D2.C2.GE14

Si, mediante círculos de estudio, proyectos de área, planes y programas, redes de aprendizaje, programas del circuito, que estimulan la participación activa de los docentes.

18. ¿Qué se hace a partir de la revisión de registro de calificaciones? D2.C1.DI15

Se revisan los registros de calificaciones para la toma de decisiones, con el propósito de llegar a acuerdos y compromisos que mejoren el rendimiento y las prácticas pedagógicas.

19. ¿Cómo se supervisa la ejecución de la planificación de la consejería estudiantil?

D2.C2.GE16

No contamos con el DECE como dije anteriormente, pero todo plan que se realiza dentro de la institución tiene un proceso de seguimiento y evaluación que determinará si existen falencias o no en su aplicabilidad.



4. Diarios de campo.

DIARIO DE CAMPO

Escuela: A **B**
 Paralelo: A **B** C
 Pareja practicante: Carlos Pillco y Santiago Maldonado
 Asignatura: Matemática
 Número de estudiantes: 22

Nro. de visita: 1 **2**
 Fecha de práctica: 15-Mar-2019
 Tema de la clase: División
 Número de estudiantes con NEE: 1

| Aspectos generales | Observaciones e incidencias |
|--|--|
| Entorno del aula: Iluminación adecuada, recursos muy diversos, la distribución de los pupitres es correcta, el aula es amplia, como recurso tecnológico el aula cuenta con una televisión. Los estudiantes están sentados en grupos de 4 integrantes. | |
| Actividades iniciales: Antes de iniciar la clase el docente nos facilitó su micro-planificación, la cual cumplió en la clase observada. Partió de los contenidos de la clase anterior, realizando un repaso de la tarea enviada anteriormente. Posteriormente dio a conocer el objetivo de la clase e indicó cuáles serían las actividades que se desarrollarían durante la clase. | No se usaron recursos tecnológicos si estudiantes no hicieron la tarea, el docente les pidió que la hagan ese momento. |
| Desarrollo de la clase: El docente planteó 5 ejercicios para que cada miembro de los grupos realice y encuentre la solución, a cada grupo le correspondió un ejercicio. El docente retroalimentaba constantemente lo que hacía cada grupo. Luego un miembro pasaba y realizaba el problema, si lo hacían mal el docente explicaba nuevamente el proceso. Mediante un juego el docente conformó nuevos grupos de trabajo con la intención de que se desafían en los pabillos y tenaza para realizar actividades que entrega a cada grupo un sí respectivo material. Consolidación y/o Evaluación: El ejercicio duro aproximadamente 20 minutos y este tiempo el profesor ayudó a los estudiantes a solucionar dudas. En el caso del alumno con NEE fue incluido en un grupo y le pidió a uno de los estudiantes que le ayude a cumplir con la tarea, de modo que todos aporten con parte del trabajo. Al término de la actividad, el docente reunió cada papalote y asignó una calificación que se dirigió a cada miembro del grupo. | Existen estudiantes que no trabajan en grupos y solamente copian a sus compañeros. El docente entregó una hoja de guía de actividades y en repetidas veces distribuía las actividades planteadas. De los 5 grupos 1 trabajó en el aula. No todos los estudiantes trabajaban al mismo ritmo. Habían mínimas distracciones pero en general el trabajo era muy coordinado. |

5. Guía de observación.

GUIA DE OBSERVACIÓN AULICA

Escuela: **B**

Paralelo: **A B C**

/(Cumple), - (no cumple), i (individual), c (colectivo), T (tareas) y E (evaluaciones)

| Indicador | V1 | V2 | V1 | V2 |
|--|-----|-----|----|----|
| | Mat | Mat | CN | CN |
| El docente asiste puntualmente a la clase | / | / | / | - |
| El salón cuenta con material didáctico o recursos para la clase | / | / | / | / |
| El docente hace uso de espacios no áulicos | / | - | - | / |
| El docente da a conocer el objetivo de la clase | / | / | - | / |
| El docente hace un repaso sobre los conocimientos previos | / | / | / | / |
| Existe micro planificación | / | / | / | / |
| Existe congruencia entre los contenidos de la clase con el objetivo planteado | / | / | / | - |
| Uso de TICs | / | | / | / |
| Se evidencian las 3 etapas de la clase (Anticipación, Construcción y Evaluación) | / | / | / | - |

Santiago Esteban, Maldonado Solis
 Carlos Andrés Pillco Guamán



| | | | | |
|---|-----|-----|-----|---|
| El docente incentiva la búsqueda de bibliografía complementaria | - | / | - | / |
| El docente propicia más trabajo individual o colectivo | i-c | i-c | i-c | I |
| El docente emplea actividades lúdicas | / | / | - | - |
| Se evidencia la motivación de parte del docente a los alumnos | / | / | / | - |
| El docente relaciona el contenido de la clase con los diversos contextos de la vida cotidiana | / | / | - | / |
| El docente propicia el desequilibrio cognitivo | / | / | / | / |
| Se evidencia bilateralidad en la comunicación entre docente – alumno | / | / | / | / |
| El docente retro alimenta constantemente los contenidos en clase | / | / | / | / |
| El docente genera espacios para solventar dudas de los estudiantes | / | / | / | - |
| El docente demuestra un dominio del tema | / | / | / | - |
| Monitorea el trabajo de cada estudiante / grupo | - | / | - | / |
| Se evidencia la existencia de refuerzo académico | / | / | / | / |
| Existe evaluación: Tareas Exposición Prueba Lección Oral Otros | T | T | T | E |
| En caso de existir estudiantes con NEE, ¿se evidencia adaptaciones curriculares para ellos? | - | / | - | - |

6. Entrevista docente.

ENTREVISTA A PROFE FERNANDO (ESCUELA B)

Tiempo en la institución

3 años y 22 año en el servicio

Misión y visión

Lo que nuestra institución busca conseguir con la misión y visión prácticamente es el poder transformar al ser humano en un ser productivo y constructor para una mejor sociedad.



Está acorde, sería una locura que como institución estemos alejados de lo que el sistema educativo al que pertenecemos. Tratamos de no desviarnos en el camino.

Ud. que hace para cumplir la misión de la escuela

Dentro de mi materia, trato de hacer que los contenidos sirvan para la vida, a ser lógicos, prácticos y sobre todo educándolos en valores. Creo que el cumplir con mis labores a cabalidad genera una buena respuesta a la misión de la escuela.

Cómo calificaría la comunicación entre administrativo y docente

Rector, vicerrector e inspector hacen mucha presión en nosotros y es la forma correcta de ayudarnos a cumplir con nuestra labor como docente en el cumplimiento de la documentación. Pero a veces es demasiado lo que hay que cumplir con la documentación descuidando un poco la clase. Pero la administración de la escuela es bastante buena.

Cómo es el liderazgo del docente.

La persona que ocupe ese cargo sin duda debe guiar bien el proyecto que defendemos, con el actual rector la relación es presionante en cuanto a la documentación, y entendemos que es por la exigencia que el distrito mete, pero es una excelente administración con la que contamos en nuestra institución.

Cómo se involucran los directivos en los procesos académicos.

Vicerrectorado se encarga de la parte pedagógico y rectorado de lo general, académico, lo social, lo cultural y responsabilidad al distrito. Pero el involucramiento es 100% desde la documentación, lo académico, lo deportivo, cultural, en todo.

Como rector, ud que cambiaría o priorizaría.

Evitaría tanto papeleo. El antiguo ministro decía que los únicos documentos que se deben entregar son el PCA, Planificaciones y Evaluaciones, solo eso es obligatorio, lo demás le corresponde a administración.



Cómo mediría su participación en la construcción de la documentación

PCA se hace con los docentes del área, el PCI se hace en junta de profesores, autoridades, padres de familia y estudiantes y eso se ha hecho desde el año anterior. Y dentro del PCA el seguimiento es arduo, pues para aprobarse pasa por filtros del jefe de área, junta académica y vicerrectorado.

Cómo y cada cuanto evalúa.

La individual, coevaluación, además de pruebas, tareas en clase, en casa, grupales. Pero la que mejor resultado da es la coevaluación de los estudiantes, luego de realizar alguna actividad se pasa a una coevaluación de los mismos estudiantes y a partir de allí se realizan retroalimentaciones y refuerzos, con el fin de nuevamente desarrollar el conocimiento. Pero en sí las notas de los trabajos, grupales, individuales en la clase y nota del examen, luego se promedia.

El seguimiento de las prácticas pedagógicas es exagerada, insuficiente.

El cansada, pero necesaria.

Los estudiantes de la escuela tienen alto rendimiento y a qué lo atribuye

Creo que aquí todos los docentes dan lo mejor. Y en lo personal creo que los chicos salen con excelente conocimiento por las estrategias y metodologías que utilizo.

Qué importancia les da la escuela a los proyectos escolares.

Se dedica a actividades fuera de lo habitual. Son necesario para que los estudiantes se formen de otra forma. Ayuda muchísimo a que los jóvenes puedan descubrir habilidades, talentos, pasiones incluso, por eso le damos mucha importancia y seriedad a estas temáticas.

Cómo se lleva el refuerzo académico

Como dice el ministerio, se lleva en la misma clase haciendo un acompañamiento más personalizado, pero también es necesario complementarlo en la casa.

Con que frecuencia recibe visitas áulicas

Se dan una vez cada semestre, ya tuve la mía y salió todo bien, yo cumplí con todo lo que se planificó incluyendo la implementación de las Tics que consta dentro de la hoja de observaciones de las visitas y ese rato se entregan las recomendaciones.

Hay espacios para compartir experiencias pedagógicas con los compañeros.

Sí, tenemos la oportunidad de compartir lo que aprendemos en otros lugares y a su vez de aprender lo que otros compañeros aprenden en otros espacios.

Como se maneja la inclusión.

Ya no contamos con el departamento del DECE, de modo que ahora todo lo coordinamos con el rector de la institución.

Cómo mediría la responsabilidad de los docentes en relación a lo burocrático y pedagógico.

Es una barbaridad todo lo que se nos pide a los docentes, creo que las personas que se encargan de pedir esos documentos deberían mirar lo que pasa en las aulas y todo el trabajo que los docentes tenemos, a veces uno no se avanza con tantas cosas porque tiene porque en el aula de clase dar lo que ha planificado y luego cumplir con los papeleos que piden.

Cómo lleva el refuerzo académico en el aula de clase.

Nosotros tenemos la obligación de ayudar a los estudiantes para que mejoren y progresen en el dominio de los contenidos, cuando esto no sucede, significa un llamado de atención para el docente, porque algo debo estar haciendo mal, entonces es mi responsabilidad hallar la forma de que el estudiante mejore. Aquí nosotros coordinamos con los jefes de área y mediante informes para que me ayude a buscar una mejor ruta.



7. Tabla de triangulación de los resultados

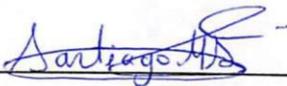
| Indicador | Entrevista a Docentes P= Preguntas | Entrevista a Rector P= Preguntas | Análisis Documental E= Elemento | Guía de Observación I= Ítem |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Importancia del PCI (D2.C1.GE11.) | | P2 P3 P5 | | |
| Relevancia del tiempo para actividades académicas versus el tiempo para actividades burocráticas | P17 | P7 P8 | | |
| Enfoque Pedagógico | P1 P2 P3 | P4 P6 P12 | E1 | |
| Coordinación del Departamento de Consejería Estudiantil (D2.C2.GE13.) (D2.C2.DO12.) (D2.C2.DI16.) | P16 | P14 | E9 | I23 |
| Refuerzo Académico (D2.C2.GE14) | P18 | P15 | E6 | I20 |
| Distribución Docente | | P22 | | |
| Trabajo Colaborativo entre Docentes | | P23 | | |
| Acompañamiento pedagógico (D2.C.DI12.) | P6 P14 | P19 | E5 | |
| Evaluación Institucional | P10 | P9 P11 | E4 | |
| Clima Institucional favorable a innovaciones | P15 | P17 | | |
| Liderazgo y Comunicación del rector | P4 P5 | P20 | | |
| Proyectos Escolares | P13 | P21 | E8 | |

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Santiago Esteban Maldonado Solis, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Análisis Comparativo de la Gestión Pedagógica de Dos Escuelas Fiscales de la Ciudad de Cuenca", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNAE para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 02 de marzo del 2020



Santiago Esteban Maldonado Solis

C.I: 0106022767

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Carlos Andrés Pillco Guamán, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Análisis Comparativo de la Gestión Pedagógica de Dos Escuelas Fiscales de la Ciudad de Cuenca”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNAE para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 02 de marzo del 2020



Carlos Andrés Pillco Guamán

C.I: 0106775075

Cláusula de Propiedad Intelectual

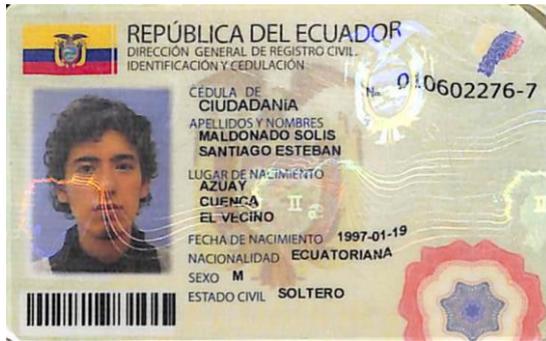
Santiago Esteban Maldonado Solis, autor del trabajo de titulación "Análisis Comparativo de la Gestión Pedagógica de Dos Escuelas Fiscales de la Ciudad de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Azogues, 02 de marzo del 2020



Santiago Esteban Maldonado Solis

C.I: 0106022767



Cláusula de Propiedad Intelectual

Carlos Andrés Pillco Guamán, autor del trabajo de titulación “Análisis Comparativo de la Gestión Pedagógica de Dos Escuelas Fiscales de la Ciudad de Cuenca”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Azogues, 02 de marzo del 2020



Carlos Andrés Pillco Guamán

C.I.: 0106775075



CERTIFICACIÓN DEL TUTOR



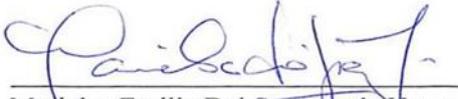
Javier Loyola, 02 de marzo de 2020

Yo, Marielsa Emilia Del Socorro de Herrera, portadora de la cédula de identidad 0151555752, docente investigador de la Universidad Nacional UNAE y tutora de Trabajo de Titulación **Análisis Comparativo de la Gestión Pedagógica de Dos Escuelas Fiscales de la Ciudad de Cuenca**, por medio de la presente.

CERTIFICO

La **APROBACIÓN** del Trabajo de Titulación **Análisis Comparativo de la Gestión Pedagógica de Dos Escuelas Fiscales de la Ciudad de Cuenca**, elaborado por los estudiantes autores: Santiago Esteban Maldonado Solis, portador de la cédula de identidad Nro. 0106022767 y Carlos Andrés Pillco Guamán portador de la cédula de identidad Nro. 0106775075, estudiantes del noveno ciclo de Educación Básica, itinerario Educación General Básica. La similitud del trabajo es de 0% según el informe de la herramienta Turnitin.

Conforme firma



Marielsa Emilia Del Socorro de Herrera

DOCENTE INVESTIGADOR - TUTORA



ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE DOS ESCUELAS FISCALES DE LA CIUDAD DE CUENCA

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 0% | 0% | 0% | % |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | | |
|----------------------|--------|-----------------------|-------|
| Excluir citas | Activo | Excluir coincidencias | < 10% |
| Excluir bibliografía | Activo | | |