

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POST GRADO

TESIS

**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS
DIRECTIVOS EN EL MONITOREO Y ASESORAMIENTO DE LOS
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “PEDRO ABEL
LABARTHE DURAND” DE CHICLAYO - 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER
EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

AUTORES

**Br. GIL EGBERTO CAMPOS MACCHA
Br. YOVANNA CECILIA OBLITAS ÁLVAREZ**

ASESOR

Dr. FÉLIX DÍAZ TAMAY

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA**

CHICLAYO - PERÚ

2016

PAGINA DE JURADO

Dr. Juan Pablo Moreno Muro

Presidente

Mg. Aurelio Ruíz Pérez

Secretario

Dr. Félix Díaz Tamay

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Gil Egberto Campos Maccha egresado del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Docencia y Gestión Educativa de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 10184072

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS EN EL MONITOREO Y ASESORAMIENTO DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “PEDRO ABEL LABARTHE DURAND” DE CHICLAYO – 2016**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Docencia y Gestión Educativa.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 04 de Julio de 2017

Firma

Nombres y apellidos:

Gil Egberto Campos Maccha

DNI: 10184072

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Yovanna Cecilia Oblitas Alvarez egresada del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Docencia y Gestión Educativa de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI: 16693544

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS EN EL MONITOREO Y ASESORAMIENTO DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “PEDRO ABEL LABARTHE DURAND” DE CHICLAYO – 2016**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Docencia y Gestión Educativa.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 04 de Julio de 2017

Firma

Nombres y apellidos:

Yovanna Cecilia Oblitas Alvarez

DNI: 16693544

DEDICATORIA

A Denia Maccha Pozo, mi madre, que desde el cielo siempre me muestra el camino de esperanza.

A Julio Campos Ortega, mi padre, por el ejemplo virtuoso de siempre tener un libro en las manos.

A Lola Solórzano Leandro, mi madre política, por sus sabias enseñanzas en mi formación como persona.

A mis hijos Ludwing Ghill, Dennia Hillary y Giovanna Zulema que implícitamente se convierten en el motor que impulsa mis ganas de superación, desarrollo personal y profesional.

Gil E. Campos Maccha

A Dios Todopoderoso.

A mis abuelos Rosa, Beatriz, Miguel y Segundo por su ejemplo de vida.

A mis padres: Walter y Zulema por su afecto y enseñanzas

A mi hija Giovanna por ser mi fortaleza.

A todos los que apoyaron en este trabajo de tesis.

Yovanna Cecilia Oblitas Alvarez.

AGRADECIMIENTO

En primer término a quien permitió nuestra existencia en este mundo, Dios el todopoderoso, quien conduce nuestras vidas y nuestros destinos.

A nuestros hijos y familiares que supieron entender que el tiempo dedicado a la presente investigación nos dificultaría la entrega del tiempo que ellos necesitan para desarrollarse adecuadamente como personas, a nuestros padres por ser siempre quienes directa o indirectamente nos fortalecieron emocionalmente a seguir adelante en nuestro desarrollo personal y profesional.

Al Dr. Félix Díaz Tamay, asesor de la presente tesis; por sus oportunas indicaciones y sugerencias para que la presente investigación tenga la calidad pertinente requerida; y a todas aquellas personas que colaboraron directa o indirectamente como el caso de los profesionales que validaron nuestro instrumento de investigación sin ningún tipo de interés y a los maestros que dieron un poco de su tiempo para responder las encuestas.

PRESENTACIÓN

Distinguidos miembros del Jurado Evaluador:

De acuerdo a los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, dejamos a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de Tesis que tiene como título: **“El liderazgo pedagógico de los directivos en los procesos de monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo - 2016”**, con la finalidad de ser sometida a su escrupulosa revisión a fin de realizar las correcciones del caso en todas las dimensiones de estructura, redacción y calidad de desarrollo temático a fin de proceder con el informe correspondiente con las observaciones y/o sugerencias para que luego sean subsanados y continuar con los trámites hasta tener la autorización correspondiente para su oportuna sustentación, proceso que nos permitirá obtener el Grado de Magíster en Docencia y Gestión Educativa, en el área de especialización Pedagógica, en la línea de investigación de Gestión y Calidad Educativa.

En este sentido, el presente trabajo de tiene por finalidad demostrar cuál es la relación que existe entre el liderazgo pedagógico de los directivos y los procesos de monitoreo y asesoramiento pedagógico de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo - 2016”.

Por lo expuesto, señores miembros del jurado, dispuestos a recibir con beneplácito y tolerancia académica vuestros aportes y sugerencias para mejorar el informe final de la presente tesis. Todo aporte tiene como fin único enriquecer la calidad académica e investigativa del presente trabajo.

Los autores

INDICE

PÁGINA DE JURADO.....	ii
DECLARACIÓN JURADA GIL EGBERTO CAMPOSMACCHA.....	iii
DECLARACIÓN JURADA YOVANNA CECILIA OBLITAS ALVAREZ.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
PRESENTACIÓN.....	vii
INDICE.....	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2 Formulación del problema.....	18
1.2.1 Problema general.....	19
1.2.2 Problemas específicos.....	19
1.3 Justificación.....	20
1.3.1 Justificación legal.....	20
1.3.2 Justificación teórica – científica.....	22
1.3.3 Justificación práctica.....	23
1.4 Limitaciones.....	24
1.5 Antecedentes.....	25
1.5.1 Internacional.....	26
1.5.2 Nacional.....	27
1.5.3 Local.....	28
1.6 Objetivos.....	29
1.6.1 Objetivo general.....	29
1.6.2 Objetivos específicos.....	30

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico.....	32
2.1.1 Acercamiento conceptual de liderazgo.....	32
2.1.2 El liderazgo transformacional: el estilo ideal.....	36

2.1.3 Calidad de la gestión en las Instituciones Educativas.....	41
2.1.4 El liderazgo pedagógico.....	44
2.1.5 El monitoreo pedagógico.....	48
2.1.6 El asesoramiento pedagógico.....	52
2.1.7 La naturaleza del director.....	54
2.1.8 Cualidades comunicativas de todo buen directivo.....	56
2.2 Marco Conceptual.....	57
2.2.1 Definición conceptual de liderazgo pedagógico.....	57
2.2.2 Definición conceptual de monitoreo pedagógico.....	58
2.2.3 Definición conceptual de asesoramiento pedagógico.....	58

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis.....	60
3.2 Variables.....	60
3.2.1 Definición conceptual de las variables.....	60
3.2.2 Definición operacional de las variables.....	61
3.2.3 Operacionalización de las variables.....	62
3.3 Metodología.....	66
3.3.1 Tipo de investigación.....	66
3.3.2 Diseño de estudio.....	66
3.4 Población y muestra.....	67
3.4.1 Población.....	67
3.4.2 Muestra.....	67
3.5 Método de investigación.....	68
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	68
3.7 Método de análisis de datos.....	69

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Descripción.....	71
4.2 Discusión de los resultados.....	81
4.3 Contrastación de los resultados.....	84
CONCLUSIONES.....	87
SUGERENCIAS.....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS.....	92

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha realizado con la finalidad de determinar Cuál es la incidencia del liderazgo pedagógico de los directivos en el monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo – 2016

Con la finalidad de cristalizar la investigación se planteó el siguiente objetivo general “Determinar la incidencia del liderazgo pedagógico de los directivos en el monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo – 2016”.

Para realizar nuestra investigación recurrimos a emplear una ENCUESTA DE OPINIÓN DOCENTE SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y LOS PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO; instrumento que se aplicó a los docentes con la finalidad de obtener información relacionado al liderazgo pedagógico y al monitoreo y asesoramiento en la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo en el período escolar 2016. Consideramos como Universo a 80 docentes, la muestra estuvo constituido por 67 docentes empleándose el muestreo por conveniencia.

Esta investigación como todas aquellas que están relacionadas a la investigación social y al campo educativo se sustentó metodológicamente en el método descriptivo simple, porque lo que se hace es describir una serie de hechos vinculados con el liderazgo pedagógico en una acción funcional del monitoreo y asesoramiento.

Finalmente, concluimos luego de haber realizado la investigación que en la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” en el año 2016, el liderazgo pedagógico de los directivos incidió medianamente en el monitoreo y asesoramiento de los docentes.

Palabra Clave: Liderazgo pedagógico, monitoreo, asesoramiento.

ABSTRACT

The present work of investigation has been realized by the purpose of determining which is the incident of the pedagogic leadership of the executives in the monitoring and advice of the teachers of the Educational Institution Chiclayo's "Pedro Abel Labarthe Durand" - 2016

With the purpose of crystallizing the investigation the following general aim considered "To determine the incident of the pedagogic leadership of the executives in the monitoring and advice of the teachers of the Educational Institution Chiclayo's "Pedro Abel Labarthe Durand" - 2016 ".

To realize our investigation we resort to using an EDUCATIONAL PUBLIC-OPINION POLL ON PEDAGOGIC LEADERSHIP AND THE PROCESSES OF MONITORING AND ADVICE; instrument that was applied to the teachers by the purpose of obtaining information related to the pedagogic leadership and to the monitoring and advice in the Educational Institution Chiclayo's "Pedro Abel Labarthe Durand" in the school period 2016. We consider 80 teachers to be A Universe, the sample was constituted by 67 teachers the sampling being used by convenience.

This investigation like all those that are related to the social investigation and to the educational field it was sustained methodologically in the descriptive simple method, because what is done is to describe a series of facts linked with the pedagogic leadership in a functional action of the monitoring and advice.

Finally, we conclude after the investigation has realized that in the Educational Institution "Pedro Abel Labarthe Durand" in the year 2016, the pedagogic leadership of the executives affected moderately well in the monitoring and advice of the teachers.

Key words: pedagogic Leadership, monitoring, advice

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como título: Incidencia del liderazgo pedagógico de los directivos en el monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo – 2016 que nació a partir de una preocupación sobre las características del ejercicio del liderazgo pedagógico por parte de los directivos de la Institución Educativa y cuál era la incidencia de esta conducta funcional en dos líneas fundamentales de la acción pedagógica como son el monitoreo y el asesoramiento, los mismos que condujeran una situación final del mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.

En la selección del tema de investigación consideramos lo importante que resulta siendo el campo temático del liderazgo pedagógico, pues si es bien ejercido el éxito institucional está asegurado. En este caso lo relacionamos con el monitoreo y el asesoramiento a fin de conocer sus efectos en las acciones pedagógicas de los docentes desde la orientación hasta la implementación durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

Precisamente, luego de haberse realizado todo el proceso de investigación, llegamos a la siguiente conclusión: El Liderazgo Pedagógico de parte de los directivos de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” incidió medianamente en el monitoreo y asesoramiento de las actividades pedagógicas de los docentes durante el año escolar 2016 de acuerdo a la percepción de la mayoría de docentes; situación que se evidencia a partir del análisis lógico de los resultados y una comparación analítica de las dimensiones del liderazgo pedagógico y el monitoreo y asesoramiento.

Con la finalidad de hacerlo más ágil en su lectura y en cumplimiento a los parámetros establecidos por la Universidad para la presentación de nuestra investigación, su estructura se organiza de la siguiente manera:

CAPÍTULO I Está relacionado con el problema de investigación que a su interior contiene el planteamiento del problema en el contexto mundial, latinoamericana y nacional; la formulación del problema realizado a través de una pequeña descripción introductoria terminando con la formulación de un problema general que exprese a las dos variables y los problemas específicos; la justificación que explica las razones del por qué se realizó la investigación; los antecedentes de estudio intentando establecer una relación con las variables de estudio en el contexto internacional, nacional y local; y finalmente se plantearon el objetivo general y los específicos.

El CAPITULO II Contiene el marco teórico donde abordamos campos temáticos relacionados con las dos variables, con la definición de conceptos fundamentales, actualizados y pertinentes; a pesar, que en algunos casos como el del campo temático del asesoramiento es muy escasa.

El CAPÍTULO III Describe el marco metodológico de la investigación, que trasciende desde el planteamiento de la hipótesis, el desprendimiento de las variables, la definición conceptual y la definición operacional de las variables, hasta el método de investigación.

El CAPÍTULO IV Trata sobre la presentación y explicación de los resultados de la investigación donde se presentan los respectivos cuadros, tablas y gráficos estadísticos con su respectivo análisis e interpretación de datos, llegando a la discusión y contrastación de los resultados.

Finalmente presentamos las conclusiones, sugerencias y referencias bibliográficas y los respectivos anexos.

Los autores

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Los continuos cambios que hoy se expresan en el ámbito de la educación tanto en el contexto internacional como a nivel país, generan la necesidad de asumir nuevos retos y nuevos compromisos en la diversidad de espacios y niveles educativos con la finalidad de no quedarse al margen de la dinámica del desarrollo de la ciencia y el conocimiento. En ese contexto los procesos que forman parte de toda acción educativa no pueden excluirse unos de otros, caminan unos a otros cogidos de la mano en una interrelación dinámica del conocimiento educativo; de ahí que, en los últimos tiempos todos los agentes y miembros de la comunidad educativa se hayan convertido en copartícipes de la diversidad de procesos de la acción educativa y entre ellos aquellos que están relacionados con la gestión de los aprendizajes, con la finalidad de que las Instituciones Educativas se conviertan en los pilares del desarrollo humanístico y social.

En el entendimiento de que la gestión educativa en nuestro país se viene vinculando desde hace algunos años a nuevos paradigmas, el tránsito de pasar de una gestión estrictamente administrativa hacia una gestión priorizada en los aprendizajes, conlleva a la necesidad del empoderamiento e internalización de cuanto componente teórico exista al respecto, para que la misma naturaleza de la gestión materialice los postulados y las expectativas esperadas.

En la dinámica del tránsito del ejercicio directivo estrictamente administrativo hacia el paradigma del liderazgo pedagógico, genera la necesidad de entender que existen probabilidades que los directivos de las instituciones educativas se conviertan en los verdaderos líderes que conviertan la oportunidad del ejercicio directivo en el camino para lograr que las instituciones educativas alcancen una real transformación en su sistema funcional, que logren impactos significativos en la sociedad que los

alberga. En ese contexto se considera que, para las Instituciones Educativas la gestión implica: capacidad para transformarse, capacidad de actuar en contexto, atender las necesidades sociales y competitivas, tratar de mantener altos niveles de calidad y tener la convicción de considerar a los estudiantes como su razón de existir laboralmente. En la literatura investigativa relacionada al liderazgo pedagógico, se encuentra como relación teórica el liderazgo escolar, al respecto Pont B. y otros (2009) sostiene que “el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo escolar es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación”.

En la visión conceptual o analítica laboral de cualquier miembro de una comunidad educativa, los procesos de gestión están vinculados a los aspectos administrativos, económicos o financieros y pedagógicos. En cualquiera de los ámbitos funcionales de gestión, lo que se debe percibir es que, quienes dirijan una Institución Educativa –en este caso se considera al cuerpo directivo- demuestren tener ciertas cualidades positivas como: ser hábiles para tratar con lo complejo; saber trabajar en equipo; tener apertura al aprendizaje y a la innovación; poseer visión de futuro y mostrarse a los demás con intervenciones consistentes y estratégicas cada vez que los casos de gestión lo ameriten. Eso significa también tener al frente de una Institución Educativa como parte del equipo directivo a verdaderos profesionales de la educación y la pedagogía, por la naturaleza del área de desarrollo humano que funcionalmente corresponde ejercer y por la responsabilidad social que le toca desempeñar frente a los retos de la sociedad. Deben ser entonces: verdaderos líderes, profesionales que impulsen cambios, desarrollo, innovación, investigación, buen trato humano, capacidad de autocrítica y criterios de negociación en casos de presentarse situaciones de dificultades en las relaciones humanas en la Institución Educativa.

Haber tenido las posibilidades de ejercer la carrera docente en diferentes regiones del país (Huánuco, Lima, Lambayeque), de igual manera con las posibilidades de haber transitado algunas provincias y básicamente zonas rurales de esas regiones permiten aseverar que en cuanto a gestión educativa se refiere existen muchas limitaciones en su calidad.

En el contexto internacional diremos que, por las indagaciones realizadas a través de la Internet entre los países que más se preocuparon y lograron avances significativos en cuanto a la gestión educativa relacionados con el liderazgo pedagógico, se encuentran Brasil, Argentina, México, Chile, Colombia, República Dominicana y obviamente Perú. Refrendamos lo expresado en la publicación realizada por la UNESCO con el Título de *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. En los países en mención la mayor preocupación ha sido la formación y la mejora de calidad profesional de quienes conducen las Instituciones Educativas. Indudablemente con denominaciones y particularidad concordantes con las políticas educativas de cada país.

Los responsables de ejercer el Liderazgo Pedagógico en este caso es el equipo directivo constituido por un Director y cuatro subdirectores, la gestión pedagógica deben coordinar, planificar, ejecutar y monitorear las acciones que se encuentran vinculados a lo técnico – pedagógico, entre los que destacan: darle sostenibilidad al PEI y al Proyecto Pedagógico de la Institución Educativa, orientar el proceso de Diversificación Curricular, orientar a los maestros en el Diseño de la Programación Curricular Anual, la elaboración de las Unidades Didácticas, la planificación de las Sesiones de Aprendizaje y los Procesos de Evaluación que de ellas derivan. Existe una única finalidad suprema, esta es atender las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

Es precisamente en relación a la atención de las necesidades de aprendizaje, que se observan debilidades en la Institución Educativa “Pedro A. Labarthe Durand”; pues, no se realizan las coordinaciones necesarias por parte de los directivos en ese nivel de responsabilidades (sub directores) con el personal docente a su cargo con la finalidad de fortalecer el desarrollo de las acciones pedagógicas, lo que deriva en la falta de un Proyecto Pedagógico, las programaciones curriculares en su diversos niveles sin una línea de orientación, procesos de diversificación que son un simulacro de los mismos, falta de lineamientos específicos que orienten los procesos de evaluación. Lo que sin lugar a dudas, repercute en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y obviamente corresponde a la Gestión Pedagógica.

La gestión de una institución educativa, no puede estar al margen de ciertos procesos lógicos en la mejora de los aprendizajes, ese proceso lógico e indispensable viene a ser el proceso de monitoreo y asesoramiento de parte del equipo directivo hacia los docentes. Cuando nos referimos al proceso lógico que debe instaurarse en el monitoreo y asesoramiento, lo estamos haciendo que debe realizarse desde la orientación, la planificación, la ejecución, el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación a los docentes en sus diversas actividades pedagógicas. En consecuencia, nuestra investigación está justificada en establecer la relación entre el “El liderazgo pedagógico de los directivos y los procesos de monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo – 2016”.

1.2. Formulación del Problema

Como parte de la reflexión natural de todo proceso de investigación necesitamos estructurar el problema de investigación a través de la formulación de una pregunta; esto nos permitirá relacionarnos con el problema y tener clara la idea de algo que amerita ser investigado, si

resulta significativo para las posibles modificaciones de funcionamiento orgánico a nivel institucional en la Institución Educativa “Pedro A. Labarthe Durand”. En esa visión, la presente investigación busca que establezca la incidencia del Liderazgo en el proceso de monitoreo y asesoramiento pedagógico en la Institución Educativa “Pedro A. Labarthe Durand” durante el período escolar del año académico 2016. Para el efecto proponemos la formulación del problema de la siguiente manera:

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el grado de incidencia del liderazgo pedagógico aplicado por los directivos en el monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo?.

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se maneja la motivación de los docentes por parte de los directivos de la Institución educativa “Pedro A. Labarthe Durand” de Chiclayo?.
- ¿Cuál es la opinión de los docentes en relación al desarrollo de sus capacidades por parte del equipo directivo de la I. E. “Pedro A. Labarthe Durand”?.
- ¿Cuál es la percepción de los docentes en relación a la gestión de las condiciones de trabajo y de los aprendizajes por parte de los directivos de la I. E. “Pedro A. Labarthe Durand”?.
- ¿Realizan los directivos la acción lógica de orientación, planificación, monitoreo, asesoramiento y evaluación pedagógica a los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand”?.

- ¿Se evalúan de acuerdo a un plan elaborado por el equipo directivo los procesos de monitoreo por parte de los directivos a los docentes de la I. E. “Pedro A. Labarthe Durand”?
- ¿Se toman acuerdos conjuntos con los docentes sobre las acciones de monitoreo y asesoramiento por parte del equipo directivo de la I.E. Pedro Abel Labarthe Durand?.
- ¿Los procesos de monitoreo y asesoramiento contribuyen a la mejora de la práctica pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand”?

1.3. Justificación

La realización de la presente investigación encuentra su razón de ser fundamentalmente, en lo importante que es para todo proceso educativo saber dinamizar los factores inherentes a toda acción educativa; dos de los factores que en los tiempos actuales deberían generar situaciones positivas para el crecimiento y la consolidación de las Instituciones educativas son el liderazgo y la puesta en práctica de los procesos de monitoreo y acompañamiento en la visión de generar una buena calidad de la gestión; desde el punto de vista legal es una función inherente al equipo directivo.

Toda acción implícita al liderazgo pedagógico debe responder a las necesidades del contexto de la Institución Educativa, lo cual indudablemente es una situación muy compleja, en este caso, el de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo que tiene la particularidad de mantener la condición de contar con los talleres de Educación para el Trabajo y la existencia física de dos sedes institucionales. Por eso la presente investigación, tiene el propósito de conocer la existencia del liderazgo pedagógico en los procesos de monitoreo y asesoramiento hacia los docentes tal como expresan los documentos difundidos por el Ministerio de Educación: “Fascículo para la

gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas” (2013); Marco del Buen Desempeño Directivo (2016), etc.

1.3.1. Justificación legal

La presente investigación, tiene su justificación legal en los parámetros establecidos en la nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220, del año dos mil catorce; en el Artículo 31 del Reglamento de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo de la Ciudad de Chiclayo, que expresa: “Los estudios de maestría están orientados a desarrollar competencias para el manejo de la investigación científica y tecnológica que conducen a un buen desempeño académico y profesional”. Así mismo, la presente investigación tiene su respaldo jurídico en el Reglamento de Investigación de Postgrado de Universidad César Vallejo aprobado por R D N° 3902-2013/EPG-UCV, que textualmente versa lo siguiente: Art. 13 “El proyecto de tesis es el documento que describe la planeación de una investigación propuesta. Contiene la organización sistematizada del trabajo que se propone realizar el investigador”; Art. 15 establece las líneas de investigación; así como el Art. 17 “El proyecto de tesis es elaborado por un estudiante bajo la asesoría del docente metodólogo, dentro del cronograma y normatividad académica establecida y culmina, previa evaluación, con la opinión favorable del docente metodólogo y la obtención de la resolución de aprobación del proyecto”.

Por lo expresado, la presente investigación cumple con todos los requisitos establecidos por la nueva Ley Universitaria y la normatividad de Educación Superior prevista por la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Magister en Docencia y Gestión Educativa.

En este marco, este trabajo de investigación está orientada a cumplir con el reglamento de la escuela de post grado de la Universidad César Vallejo y la ley universitaria, con respecto a los requisitos para obtener el grado académico de maestro en el área de especialización **Docencia y Gestión Educativa**, con el tema de **Liderazgo Pedagógico y el Monitoreo y Asesoramiento**.

1.3.2. Justificación teórica – científica

En tiempos actuales donde la naturaleza funcional de las Instituciones Educativas está priorizada en la gestión de los aprendizajes, existe la gran necesidad docente de conocer y manejar en forma práctica los tópicos del monitoreo y asesoramiento pedagógico, al mismo tiempo que asimilen la concepción de que los directivos que los dirigen deben poner en práctica su liderazgo, predicar con el ejemplo desde la orientación, la planificación, la ejecución, el monitoreo, el asesoramiento y la evaluación. No puede ser una acción aislada, debe ser un proceso sostenido, donde los docentes conozcan la naturaleza del liderazgo pedagógico y entiendan que su puesta en práctica puede mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

En consecuencia, nuestra investigación de tesis, se sustenta teórica y científicamente en que los temas de abordaje se encuentran comprendidos en el campo educativo, el espacio pedagógico del conocimiento y en la acción directivo - administrativo del liderazgo. En el fascículo para la gestión de los aprendizajes en las Instituciones Educativas del MINEDU se expresa "... la escuela pública debe ser el espacio para el desarrollo de nuestros niños, niñas y adolescentes y que para ello necesitamos de una gestión escolar que ponga como centro los aprendizajes".

Corcuera R. (2015) como un paralelo teórico del liderazgo pedagógico, sostiene “el liderazgo educativo es, según las más recientes investigaciones educativas, uno de los más importantes factores que impacta positivamente en el éxito educativo... son los directores de las escuelas aquellos que crean las condiciones para mejorar el entorno escolar, que lleva a una enseñanza y un aprendizaje más efectivos”.

En tal sentido, realizar la presente investigación se justifica en la necesidad de conocer las razones o dificultades que se presentan a nivel de directivos, tanto en el ejercicio del liderazgo pedagógico por parte del equipo directivo como en la realización de los procesos de monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro A. Labarthe Durand” de Chiclayo.

1.3.3. Justificación práctica

En todo ejercicio docente, se requiere de ciertas condiciones personales y profesionales, entre esas condiciones se encuentra el liderazgo, el ejercicio del liderazgo en el campo educativo se denomina liderazgo pedagógico. Ejercer ese tipo de liderazgo es involucrarse con proyectos de innovación, trabajar en equipo, vincularse a los otros actores sociales del proceso educativo como son los padres de familia y la comunidad educativa, siempre con un solo fin, la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Pero, ese proceso debe ser bien observado, bien conducido por los directivos, meticulosamente evaluado y a eso le llamamos monitoreo. Una vez evaluado por partes y en su totalidad como proceso, se requiere que los docentes sean asesorados, siempre pensando en mejorar los procesos de enseñanza y consecuentemente de aprendizaje. Sin embargo, el monitoreo no puede subsistir por sí solo, se requiere el proceso complementario y

ese es el asesoramiento. Significa ese conjunto de acciones pedagógicas deben ser realizados por todo equipo directivo si considera que las condiciones de desarrollo educativo experimenten mejoras, tenga cambios positivos, contribuya entre otras cosas a brindar una mejor calidad de aprendizajes, una acción educativa más humanística, más cercana a nuestra realidad.

Por lo expresado en el párrafo precedente, la presente investigación sustenta su justificación práctica, ahí en el campo de la acción, en la institución educativa y en las aulas, en la interrelación positiva entre directivos y docentes, en la prestación de servicios de la calidad óptima hacia la comunidad educativa usuaria.

1.4. Limitaciones

- La existencia física de dos sedes, una en la ciudad de Chiclayo y la otra en la carretera a Pimentel generó ciertas dificultades para lograr a una mayor velocidad la obtención de información y datos relevantes a tomarse en cuenta en la investigación, por razones de disponibilidad de tiempo.
- No tener a la mano información relevante en relación al liderazgo pedagógico y los procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógico debidamente sistematizados. Eso dificultó establecer relaciones sobre diagnósticos, resultados estadísticos, similitudes o diferencias en relación a la situación planteada.
- La dificultad para obtener información objetiva por parte de los docentes sujetos de investigación en expresar objetividad al momento de evocar las respuestas a las preguntas planteadas en el instrumento de investigación.

- La disponibilidad de tiempo por las múltiples ocupaciones que los maestros debemos realizar profesionalmente, lo que dificulta básicamente que la investigación se realice en el menor tiempo posible.

1.5. Antecedentes

Cuando entre las limitaciones se expresa la escasez de información tanto en el caso del liderazgo pedagógico como el del monitoreo y asesoramiento, está relacionado básicamente a que en las instalaciones bibliotecarias de las diversas escuelas de postgrado de las universidades que se encuentran en nuestra región no se encontraron antecedentes inmediatos que muestren títulos idénticos con contextos diferentes. En los medios de comunicación virtual se pueden encontrar algunas investigaciones relacionadas al tema, pero no, directamente vinculadas a la naturaleza del título.

Eso no quiere decir que sea definitivo. Informaciones que nos servirán de sustento teórico en el caso de las variables independiente y dependiente están relacionadas básicamente a la comunicación virtual, sistema que hoy por hoy es el mecanismo más viable y pertinente de acceder.

En el campo de la literatura especializada en relación al contexto temático del liderazgo lo podemos encontrar como: liderazgo educativo, liderazgo pedagógico, liderazgo escolar, etc. En todos los casos se puede percibir el análisis, la funcionalidad, la direccionalidad y la calidad de conducción y prestación servicio de las instituciones educativas.

Trabajos de investigación de tesis con estructuras temáticas similares son escasos, fundamentalmente si tomamos en cuenta los fundamentos teóricos de las dos variables de la presente investigación, liderazgo pedagógico y monitoreo y asesoramiento. La direccionalidad de dichas investigaciones obviamente, en cuanto a conclusiones y sugerencias no

necesariamente ha de ser coincidentes, consideramos algunas opiniones razonables de ser puestas en discusión e intercambio de pareceres, se pueden producir coincidencias o discrepancias naturales.

1.5.1. Internacional:

Tenemos que en el contexto internacional ubicamos la Tesis de Farías (2010) intitulada *La influencia del liderazgo pedagógico en el rendimiento escolar*, aterriza a la siguiente conclusión: “que el liderazgo pedagógico debe ser conocido y percibido en forma positiva por todos los estamentos educativos, es un factor clave para influir en la capacidad para hacer frente al cambio y entender la mejora educativa en todos los planos. Es sin duda, una de las acciones más relevantes de los miembros que componen la escuela, no es responsabilidad de unos pocos, sino implica el pensamiento crítico de todos”.

Efectivamente, existe la necesidad que toda población docente se involucre con todo aquello que esté relacionado a los postulados teóricos del liderazgo pedagógico, nos ayudaría mucho a ser mejores docentes y generar mejores instituciones educativas, relacionarnos mejor con la comunidad educativa y contribuir a la mejora de los aprendizajes.

Parra (2012), en su Tesis denominada *Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Experimental “Benigno Malo” de la ciudad de Cuenca durante el año lectivo 2010 – 2011*, sostiene “La Gestión, es una herramienta muy importante en cada organización, y de manera especial en la institución educativa porque favorece la organización de la misma a través de la participación activa de cada uno de los miembros. La gestión en la institución educativa genera cambios en los procesos, cambios en las personas, en las redes sociales”.

Plenamente de acuerdo con lo expresado por Parra Gonzáles en que la gestión es una herramienta muy importante siempre y cuando

quien conduzca esa gestión promueva la participación activa de cada uno de los miembros, es en ese contexto, que se manifiesta condición del liderazgo pedagógico, en la real implementación y ejecución de sus funciones, la mira y la meta siempre la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, el camino mediador las capacidades y habilidades potenciadas de los docentes.

1.5.2. Nacional

A nivel nacional, encontramos la investigación de tesis realizada por Castro (2014) con el título: *Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura*. La conclusión que más se acerca a la naturaleza de nuestra investigación es la siguiente: “En la actualidad la educación requiere de directivos líderes que impulsen a la innovación y al cambio permanente, que aprovechen al recurso humano del colegio influyendo en ellos para dirigirlos a lograr objetivos o metas comunes, el cual dependerá de su estilo personal y las exigencias de la situación. Hablar de un perfil ideal del director líder es imposible pero si podemos encontrar rasgos comunes que puedan caracterizar un estilo de liderazgo en la dirección de colegios”.

Nuestra coincidencia positiva, estriba en la necesidad de tener líderes innovadores, impulsores del cambio, generadores del trabajo en equipo, que valoren el capital humano que poseen en la institución educativa, que compartan las acciones de gestión a nivel de institución, que cumplan con los procesos lógicos que ayuden al cambio.

Atauje (2015) en su investigación de tesis denominado *Liderazgo pedagógico del director desde la experiencia de los docentes de educación secundaria*, sostiene que “... si los directores se

involucran con dicho proceso en su paradigma de gestión la clave es el liderazgo pedagógico con alto sentido de responsabilidad en la gestión curricular que le permitirá garantizar una calidad en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes encaminados hacia la formación integral de la persona”.

Coincidente con lo expresado por Atuaje, se requiere que el equipo directivo haga suyo el paradigma del liderazgo pedagógico y todo aquello que como postulados teóricos se expresen a su interior tales como el monitoreo y asesoramiento al trabajo docente a fin de lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes.

1.5.3. Local

Investigaciones relacionadas a las características de la presente investigación a nivel local no ha sido posible encontrarse, excepto alguna que responde a una de las variables con ciertas dificultades para analizar las conclusiones por lo confuso que resultan siendo las mismas o porque no necesariamente son coincidentes con nuestra investigación.

Sin embargo analizaremos la investigación realizada por Calderón, Chávarry y Chanduví (2016) en una versión ejecutiva de la tesis denominada *Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en institución educativa del nivel primario de Pacora – Lambayeque* sostiene que, “Según un estudio de la UNESCO: La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”.

Parece ser una constante, si los directivos cuentan con una formación teórica su mayor debilidad está relacionado con las dificultades de empoderamiento y la puesta en práctica al momento de conducir una institución educativa. Hoy más que antes, la formación continua está presente por estar recibiendo un diplomado en Gestión por parte del Ministerio de Educación, donde la incidencia en el campo temático del Liderazgo Pedagógico es importante. Pero muchas veces la teoría está muy alejada de la práctica.

Ríos (2007) en la Tesis para obtener el Grado de Maestro en Ciencias de la Educación denominada *Diseño de un Programa de Formación en Liderazgo Organizacional para impulsar el Desarrollo Agropecuario en San Martín*, define conceptualmente “que el liderazgo es la capacidad adquirida y ejercida de influir en los demás. No es ciertamente la influencia del poder, que supone la desigualdad entre quienes mandan y quienes obedecen. Es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales”.

Nos permite establecer alguna comparación en la forma de definir el liderazgo y los referentes en el manejo de este campo temático, en el entendimiento del liderazgo como como capacidad adquirida se puede discrepar, en la influencia hacia los demás con las propuestas y las puestas en práctica con el ejemplo, el convencimiento a los demás por convicción, que irradie el pensamiento positivo y la acción positiva, el emprendimiento y la conducta propositiva.

1.6 Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar el grado de incidencia del liderazgo pedagógico aplicado por los directivos en el monitoreo y asesoramiento de los docentes

de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo.

1.6.2. Objetivos específicos.

- Determinar si los directivos encargados de la gestión de la IE “Pedro Abel Labarthe Durand” demuestran su liderazgo pedagógico en los procesos de monitoreo y asesoramiento.
- Determinar el manejo de la motivación de los docentes por parte de los directivos de la Institución educativa “Pedro A. Labarthe Durand” de Chiclayo.
- Establecer el tipo la opinión de los docentes en relación al desarrollo de sus capacidades por parte del equipo directivo de la I. E. “Pedro A. Labarthe Durand”.
- Determinar si se evalúan los procesos de monitoreo por parte de los directivos a los docentes de la I. E. “Pedro A. Labarthe Durand” de acuerdo a un plan elaborado por el equipo directivo.
- Determinar si existen acuerdos conjuntos con los docentes sobre las acciones de monitoreo y asesoramiento por parte del equipo directivo de la I.E. Pedro Abel Labarthe Durand.
- Determinar si los procesos de monitoreo y asesoramiento contribuyen a la mejora de la práctica pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand”.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1. Acercamiento conceptual de liderazgo

El tema del liderazgo ha sido considerado tradicionalmente como una de las claves más importantes para el desarrollo eficaz de las organizaciones. Por ello, existe la necesidad de que en las instituciones educativas reconozcan la necesidad de mejorar el desempeño laboral de sus directivos y docentes, empleando en su quehacer diario la habilidad social del liderazgo, que beneficie de sobremanera a la comunidad educativa; toda vez que, se debe llegar al convencimiento que el elemento principal para el futuro exitoso de las instituciones educativas recaerá en el liderazgo que se ejerza en ella.

Esta reflexión ha llevado a muchas organizaciones educativas a reestructurar sus procesos de gestión y emplear los mayores esfuerzos en la capacitación del personal a su cargo, desarrollando habilidades y destrezas productivas en el ejercicio profesional. Para hacer efectivo ese esfuerzo necesariamente quienes se encuentran como autoridades en el nivel de gestión, iniciaron los procesos cíclicos de capacitación permanente y sostenida, aplicando e implementando vía el efecto multiplicador a nivel de las instituciones educativas, pero otros simplemente guardan las innovaciones en el baúl de los recuerdos mentales. En expresiones de García E. (2006) se debe destacar que la tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo, puesto que la enseñanza es una actividad humana, donde las personas ejercen su influencia de poder en otras, para desarrollar todas sus potencialidades

Considerando siempre que profesionalmente todo directivo antes de ser tal, es un docente. Por la dinámica del desarrollo social de la educación, tomando en cuenta lo dicho por Flores, (1998) en la

actualidad existen dos grandes compromisos que deben ser asumidos por los docentes, para cumplir con su rol social de educar. Por un lado, responder a las demandas y requerimientos educativos que la sociedad, en constante cambio, le impone; y por otro, suscitar las transformaciones que posibiliten escenarios de autorrealización y de reales oportunidades de vida para las personas a su cargo.

En este contexto, la función directiva se presenta como una tarea variada y compleja que desafía al profesionalismo de los maestros, impulsándolos a ejercer un liderazgo que les permita guiar, motivar y movilizar a todos los elementos que directa o indirectamente participan del proceso de enseñanza-aprendizaje, para promover efectivos y significativos aprendizajes en sus alumnos para que alcancen su pleno desarrollo personal, en sana y justa convivencia con los demás. Todo esto a nivel de las instituciones educativas está directamente relacionados a la gestión pedagógica.

De modo que el docente, dentro del campo de la educación, está llamado a asumir la responsabilidad de crear oportunidades para promover el acto educativo, de allí que es tan importante el desarrollar un liderazgo eficaz. Por tal razón, un docente en su rol de líder es fundamentalmente un agente de cambio, que amerita toda la astucia necesaria para que su liderazgo sea efectivo, y promueva cambios significativos y perdurables en sus seguidores (Bernal, 2000). Quienes deben ayudar, apoyar, sostener y direccionar en la línea correcta estas oportunidades por función a nivel de las instituciones educativas corresponde a los Sub Directores de Formación General

Tratar de predecir la eficacia del liderazgo en los diferentes contextos no es tarea fácil, debido a su complejidad, ya que el liderazgo consiste en algo más de lo que la gente dice y hace; a pesar de que se manifiesta socialmente, que su visibilidad es una

demostración objetiva, viene dado de adentro hacia fuera y se alimenta día a día de las interacciones productivas que emergen de la trama relacional existente en la institución y que tiene como actor directo y principal al ser humano.

Desde nuestro punto de vista puede ser considerado como liderazgo, todo proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas

En esta línea Kreitner (1997) considera en su definición de liderazgo, la visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición del escuchar inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más; ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización bien sea de tipo gerencial, educativa, de servicio o de salud.

Es importante destacar que Fielden, (1998) representante de la UNESCO a través de un informe del Banco Mundial en el año 1998, explica la importancia de la formación del profesional de la educación en la construcción de una enseñanza de calidad, mediante la preparación adecuada de quienes ejercen la función directiva a través del desarrollo de competencias personales, con la finalidad de cultivar en sus dirigidos habilidades hacia la toma de decisiones, el trabajo colectivo y la educación en valores.

En tal sentido, se espera que los líderes educativos (entendiendo que en esta investigación consideramos como tales a los directivos), desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose para que el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus

seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso.

Asimismo Grinberg, (1999) expresa que el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño académico y por ende su desempeño laboral en el futuro

Por consiguiente, un buen liderazgo demanda la generación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, en la cual no sólo se puede asumir un papel de espectador, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, del proceso, y eso sólo se logra en la medida que el líder maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral.

Desde esta óptica, se requiere un líder docente que posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento, la acción y la disposición de indagar, cuestionar, problematizar, obteniendo una visión más clara y precisa de los acontecimientos, alcanzando así a experimentar y evaluar las ventajas que trae el crear espacios sanos de trabajo, donde se practique la responsabilidad, el respeto, la confiabilidad, el estímulo, cultivando comunidades de aprendizaje donde se avancen hacia la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia (Grinberg, 1999).

En síntesis, todo hace pensar que el docente debe ir en busca de un liderazgo que atienda a las exigencias actuales, las cuales demandan más atención al ser humano, más integración, más participación de todos los actores de una organización, donde la pirámide de mando se rompe para dar paso a un trabajo integrado

holístico, que considera a todos los miembros de una institución indispensables e importantes para ejercer un buen trabajo grupal. Desde esta perspectiva entonces, quien ejerce la función docente debe proyectar y practicar básicamente en su desempeño laboral los elementos que conforman el liderazgo transformacional

2.1.2. El liderazgo transformacional: el estilo ideal

En las diversas fuentes bibliográficas consultadas, los autores convienen en que el modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bernard Bass, quien es analizado y citado en detalle por Bernal (2000) es realmente importante, propone determinadas actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía.

El líder transformacional expresa como manifestación conductual cinco características básicas, de acuerdo a la naturaleza de la labor que desempeña: La consideración individual; la estimulación intelectual; la motivación inspiracional; la tolerancia psicológica y la influencia idealizada. Sería interesante conocer brevemente en qué consiste cada una de las características en mención:

Influencia idealizada (carisma): El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus

capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

En tal sentido, los directivos deben transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal a su cargo; así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad (influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

Motivación inspiracional: El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás. En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el directivo, el docente y todo líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los directores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente.

Asimismo, debe delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y

confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.

Estímulo intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores. En tal sentido, el directivo en su función laboral requiere promover en sus seguidores (docentes) de manera permanente la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoque para viejos problemas; es decir, el educador debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo. Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas.

El líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un repensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas. Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego *feedback* constructivo al subordinado.

Bajo estos postulados, se puede indicar que los directivos, a quienes corresponde ejercer su rol de liderar dentro de la institución educativa deben aplicar este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores.

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor importante porque está vinculada a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables.

Lo anterior referido implica que la preparación del directivo como líder educativo debe estar encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobretodo, reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

Tolerancia psicológica: es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Esto es lo que Bernard Bass (citado por Bernal, 2000) denomina la *tolerancia psicológica*, como el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmósferas de trabajos adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que deben surgir en cualquier organización. Bajo estos postulados, se puede indicar que las personas que

ejercen su rol de líder dentro de una organización educativa están comprometidas a desarrollar estos factores en su vida personal. Otro autor como Covey (1997) expresa que un líder valioso tendrá que desarrollar, como lo ha planteado Bass (1985), la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores.

En tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas. Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, Lombardi, (2003), el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión.

En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes. Por lo tanto, si las organizaciones educativas logran emprender este camino, podrán alcanzar cambios perdurables a lo largo del tiempo. Es por ello, que se plantea el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, que en la visión de los

entendidos en el tema y básicamente en el contexto internacional, es el estilo que promueve cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de los individuos, centrando su atención en el desarrollo humano.

El objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y su desarrollo espiritual, como lo expresa Fischman, (2005) ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe. Sucede que generalmente estamos inundados de estímulos externos y nos estamos olvidando de mirarnos hacia adentro, la sociedad nos orienta más a la acción y menos a la introspección personal. Necesitamos suspender actividades para reflexionar sobre lo vivido y así poder mejorar en el sentido más amplio de la palabra. Aprender a conocernos mejor y poder conocer algo a los demás.

2.1.3. Calidad de la gestión en las Instituciones Educativas

Cuando se realiza un exhaustivo proceso de análisis a nivel de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular (EBR) se perciben situaciones problemáticas comunes, entre las que más destacan con el paso de los años: dificultades para captar la suficiente cantidad de estudiantes para un normal funcionamiento de la Institución Educativa, la deserción sostenida durante el año escolar, la desaprobación y repitencia de un número significativo de estudiantes en las diversas áreas, dificultades de aprendizaje, entre otros; se detecta como situación causal desde la cotidianidad en las

Instituciones Educativas la confrontación entre lo que se pretende como la intencionalidad pedagógica y administrativa.

Las prácticas de intervención en los procesos pedagógicos y la dinámica escolar que se producen en las Instituciones Educativas tienen una diversidad de vínculos, confluencias o contradicciones con los procesos organizativos y funcionales en quienes las dirigen, observadas empíricamente, están relacionados a los diversos tipos de liderazgo que en ellas se ejercen, en la toma de decisiones y en la comunicación entre ellos. Esto directa o indirectamente puede provocar una falta de congruencia entre los objetivos académicos y los administrativos. Y esto puede redundar en la no consecución del perfil de los egresados que en este caso son los estudiantes de Educación Básica Regular.

La calidad como parte de un proceso, donde, si bien preocupan los resultados, deben concatenar las condiciones y capacidades de los líderes y las formas de gestión que éstos realicen; y si las acciones que de ellos deriven responde a propuestas de desarrollo institucional o no. Así, la suma de liderazgos y calidades puede cohesionar mejor el rol de las Instituciones Educativas. Por lo tanto la calidad hay que planearla, estructurarla, enseñarla, ejercerla, verificarla y tomar acciones que lleven a mejorarla y a implantarla como proceso sostenido que trascienda los tiempos de gestión de los directivos. El manejo de instrumentos de gestión y organización son sumamente importantes, pues en ellos se establecen objetivos y se proponen estrategias y actividades para la solución de problemas y el desarrollo de proyectos académicos que genere el crecimiento sostenido de toda institución que permitan hacer realidad la visión de la institución.

Entendemos que la gestión pedagógica es la convergencia, conjugación y articulación de diversos elementos que intervienen en

la búsqueda de los objetivos de un proyecto educativo y en el sentido más amplio que responda a los planteamientos del sistema educativo vigente, siempre teniendo en la mira la calidad de la gestión en el paradigma de hoy, orientado a la mejora de los aprendizajes.

De ahí que, la gestión pedagógica debe ser el medio para tratar de consolidar los objetivos estratégicos de toda Institución Educativa, para que éstas sean vistas como un sistema integrado con múltiples referentes. Si el directivo debe ser considerado por los maestros un líder de opinión y el modelo a alcanzar, sus ideas y pensamientos deben ser elementos a tener en cuenta en lo que debe hacer el profesor. En esa misma orientación, para que exista una percepción positiva de parte de los docentes en relación a la calidad de gestión en una Institución Educativa, los directivos deben demostrar determinadas cualidades como: conocimientos y capacidades de gestión, eficacia, poseer habilidades comunicativas, adecuadas relaciones interpersonales, mantener una actitud ética y empática, diálogo y atención personalizada, tener dominio de las tecnologías de la información y las comunicaciones, conocer y manejar con propiedad el plan de estudios, saber caracterizar a los maestros y los estudiantes.

La visión de calidad de la gestión educativa hoy está muy tomada de la mano del paradigma del liderazgo pedagógico. En la construcción global de las teorías del liderazgo, normalmente estaban relacionadas al mundo empresarial, al mundo social, a la generación de conductores sociales con planteamiento de ideales posibles de ser realizados por otros. En nuestro país, fundamentalmente en el último quinquenio se irradia a través de eventos pedagógicos, certámenes de capacitación a directivos y aspirantes a cargos directivos la categoría conceptual del liderazgo pedagógico. Nos familiarizamos a continuación de la forma más extensa posible, con

el campo temático del liderazgo pedagógico, algunos estilos que formen parte de su estructura, características o cualidades de los líderes pedagógicos, ejercicio de la función en el campo de acción.

2.1.4. El liderazgo pedagógico

Como ya expresamos en líneas anteriores, en nuestro país se viene implementando desde hace algunos años en la parte directriz de las Instituciones Educativas el paradigma del liderazgo pedagógico, y consecuentemente la figura del líder pedagógico personificado por el Director de la Institución Educativa y por nosotros entendido como líderes pedagógico quienes conforman el equipo directivo. El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) (2013) sostiene que “un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo”.

Bajo esa premisa conceptual, en las Instituciones Educativas donde se percibe el ejercicio pleno del liderazgo pedagógico de parte de los directivos se deben evidenciar cambios y mejoras fundamentales en los aprendizajes de los estudiantes, así como la motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes, y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Todo líder pedagógico debe asumir el acto consciente de que la administración de los recursos financieros, la gestión de los recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje deben ser algunos de los lineamientos a implementarse en la Institución Educativa. No existen dudas que el ejercicio pleno del liderazgo pedagógico puede influir en el desempeño de los actores de la institución y el aprendizaje de los estudiantes; por consiguiente, debe generarse las prácticas que

tengan mejores probabilidades de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Como toda categoría conceptual, el liderazgo pedagógico, paso a paso se viene insertando en nuestro sistema educativo, en nuestro modelo pedagógico de gestión a nivel de institución educativa. El liderazgo pedagógico o instructivo es una corriente de gestión procedente del movimiento de las escuelas exitosas. Sus planteamientos están relacionados con las condiciones exitosas de aprendizaje de los alumnos, lo que expresa un liderazgo debe poner como foco de atención a la mejora de los aprendizajes. Por eso Bolívar, A. (2010) expresa que el liderazgo pedagógico “es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, no basada en el poder o autoridad formal. Cuando esta influencia va dirigida a la mejora de los aprendizajes, hablamos de liderazgo pedagógico”.

Los equipos directivos y los maestros tenemos que ser sumamente conscientes de cuáles son las responsabilidades que queremos que tengan los equipos directivos de las Instituciones Educativas y de acuerdo a ello delimitar sus atribuciones, el acceso y la capacitación. El liderazgo de los directivos se convierte en factores de primer orden en la mejora de la educación y la calidad del profesorado. La capacidad de la Institución Educativa tendiente a situaciones de mejoras, dependerá de que sus líderes contribuyan de manera activa de dinamizar, apoyar y animar hacia la búsqueda de un desarrollo institucional.

Se considera que los resultados de aprendizaje de los alumnos dependen de la interacción de un conjunto de factores. Si la competencia del profesorado es el fundamento de la mejora de la práctica docente, la mejora a nivel de aula no puede mantenerse de modo continuo si no está sostenida por una cultura de trabajo en equipo y en colaboración a nivel de Institución Educativa

aprendiendo de la práctica a través de informaciones compartidas. Es ahí, donde el liderazgo pedagógico debe estar presente, pues su contribución debe incrementar indirectamente el aprendizaje de los alumnos a través de la influencia de su gestión en los maestros y las maneras de realizar la gestión.

Desde nuestra apreciación, la dirección como ejercicio de funciones con una concepción innovadora no debe situarse en la cúspide de la pirámide, sino en un nivel más intermedio para poder delegar responsabilidades u despercudirse del personalismo, desarrollar una toma de decisiones cooperativas, compartir la autoridad, hacer que entre todos en el colegio se despliegue la labor directiva. Esa acción en la práctica, puede ser apreciada efectivamente como un agente de cambio, demuestren proactividad, capaces de inspirar, promover proyectos de desarrollo institucional, ser motivadores del colectivo institucional y saber persuadir en casos donde algún integrante de la comunidad educativa se muestre resistente a los cambios.

El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) (2014) en el acápite de la presentación del Marco del Buen Desempeño Directivo se sostiene que “el liderazgo del directivo es el segundo factor de influencia de los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes”. Al mismo tiempo se agrega “esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa. Sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela, por lo que se puede afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es decisivo”.

Por eso seguimos sosteniendo que es de vital importancia entender a la dirección de la Institución Educativa como un sistema, como un

conjunto de elementos interrelacionados que garanticen la consecución de los propósitos planteados a nivel institucional y a nivel del sistema educativo; toda vez que, hoy más que nunca la medición de la calidad responde al enfoque por resultados con soporte en los desempeños. Parte de ese sistema, está constituido por los procesos de monitoreo y asesoramiento que debe reforzar los roles de los directivos generando un mayor impacto de calidad de la enseñanza y del aprendizaje, empoderando los fundamentos teóricos del liderazgo pedagógico con el apoyo, el acompañamiento y la evaluación a labor académica de los y las docentes que siempre buscará que garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes que implícitamente se convierte en una mejora de la gestión, cuyo fin debe ser conseguir la mayor cantidad de éxitos posibles.

Más allá de la teoría, se requiere que aquellos que forman parte de los equipos directivos de las Instituciones Educativas deben responder a determinado perfil profesional, que en verdad se compenetren con los postulados teóricos, que tengan la capacidad de empoderar y poner en práctica en el ejercicio mismo de las funciones. De acuerdo a lo que se prende en la actualidad como resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes como el de la gestión de las instituciones se están generando cambios mediante el desarrollo de:

- Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo que promueva las condiciones requeridas para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarias en los estudiantes.
- Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la Institución Educativa.

- Una Institución Educativa que promueva la práctica de una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de la comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y la comunidad.

Se reitera desde el MINEDU (2014) que “la reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, el clima escolar acogedor y la participación de las familias y la comunidad” (p. 13)

El gran camino convertido en metodología de gestión, visionando la mejora institucional requiere que todos y cada uno de los procesos pedagógicos vinculados a los aprendizajes sean analizados, implementados y evaluados en su ejecución; al mismo tiempo que, el equipo directivo en su condición de líderes pedagógicos como conocedores de las acciones en mención deben asesorar a los maestros y a las maestras si se observan algunas deficiencias en cada uno de los pasos del proceso. La lógica debe indicar que las sugerencias que forman parte del asesoramiento deben conducir hacia el camino pedagógico correcto. Indudablemente debe promoverse la tolerancia pedagógica correspondiente, donde la filosofía natural deba ser que nadie sabe más que nadie, sino que todos aprendemos de todos.

2.1.5. El monitoreo pedagógico

El monitoreo pedagógico en las instituciones educativas, constituye un complemento obligatorio y una necesaria herramienta de la supervisión que permite consolidar los procesos pedagógicos y

mejorar el rendimiento académico de los estudiantes; las instituciones educativas deben entender que la expresión de su calidad institucional es el reflejo del desempeño profesional de sus docentes, motivo por el cual deben establecer protocolos administrativos que garanticen la calidad educativa de los diferentes procesos de su servicio. Sin embargo, no puede ser un proceso aislado o un proceso más de las actividades pedagógicas de las Instituciones Educativas, debe ser un proceso integrador, que se convierta en un eje transversal de todas las acciones pedagógicas, con presencia en todos y cada uno de los procesos de la actividad pedagógica: orientación, planificación, ejecución, evaluación.

El Monitoreo Pedagógico es una tarea que debe ser realizado por el equipo directivo de una Institución Educativa en su condición de líderes pedagógicos, con el fin buscar y recoger de manera oportuna, información confiable que los guíe hacia la búsqueda del mejoramiento del desempeño de sus docentes. La meta de todo proceso de monitoreo, será siempre elevar la calidad educativa de su institución, para esto buscará la ejecución de acciones de asesoramiento que le lleven a la excelencia educativa.

Si queremos que realmente se mejore, se cambie y se fortalezcan las actividades educativas y por ende la Institución Educativa, el monitoreo se debe convertir en la herramienta más importante de la acción educativa. Como en cualquier otra actividad económica o productiva, la supervisión de cada paso, es importante, si queremos que el producto final tenga la calidad necesaria que se pretende entregar al usuario o consumidor. Si en este caso los usuarios o consumidores son nuestros estudiantes y el producto final en el caso del campo educativo son los aprendizajes de los estudiantes, los procesos previos deben ser monitoreados adecuadamente, paso a paso, previa instrumentalización.

Los directivos en su condición de líderes pedagógicos, deben planificar las estrategias más apropiadas de trabajo, -desde nuestra óptica debe ser por equipos de trabajo a nivel de área y no individualizados- a partir del cual se debe orientar explicando lo que se busca, lo que se pretende cumplir de acuerdo a los documentos de gestión a nivel de institución y lo que se pretende como política educativa; la planificación de los documentos de gestión tales como la programación anual, la programación de unidades o proyectos, la planificación de las sesiones de aprendizaje y la ejecución de las mismas en las aulas de clases.

El monitoreo pedagógico considerado como una estrategia de la supervisión, consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño para asesorarlo y capacitarlo según sus resultados; busca el crecimiento profesional de conformidad con los estándares institucionales y nacionales.

El desempeño profesional docente es considerado como el equilibrio entre cumplimiento de las tareas pedagógicas asignadas y el resultado de la labor educativa, debe verse reflejada en las capacidades logradas por los alumnos y el prestigio competitivo de la institución; los resultados se evaluaron en cinco dimensiones: planificación de actividades docentes, ejecución de actividades docentes, evaluación de los aprendizajes, evaluación de la práctica pedagógica y compromiso con el proyecto institucional.

Para el MINEDU (2016) el monitoreo pedagógico es “el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado

periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes”.

El mismo MINEDU (2013) en el ***Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas***, nos presenta una definición suscita sobre el monitoreo como el “proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa”.

Por lo tanto desprendemos de dicha definición, que el monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco de Buen Desempeño del Directivo planteado en la competencia seis a través de la aseveración siguiente: “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la Institución Educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”.

La competencia en mención se sustenta en los siguientes desempeños exigidos a los líderes pedagógicos que gestionan las Instituciones Educativas:

- Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
- Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente en ella.

- Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
- Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

En todos los casos planteados como desempeños, el proceso de monitoreo a cargo de los líderes pedagógicos, debe servir para promover la reflexión, manejar adecuadamente los procesos pedagógicos, conocer las características de los estudiantes, proponer los desafíos de aprendizaje, aprender de manera conveniente a trabajar en equipo, la optimización del tiempo, las formas de evaluación, etc. En otras palabras, se monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

2.1.6. El asesoramiento pedagógico

Siempre tomando en cuenta lo que sostiene el MINEDU (2013) como aseveración conceptual sobre el asesoramiento, “Proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido”.

Debe ser una función indubitadamente innata, aquello que debe en teoría ponerse en práctica de manera más continua. Si el monitoreo

se convirtiese en un proceso transversal como un proceso sistemático de evaluación implícita, el asesoramiento también debiera estar presente en cada uno de esos pasos pedagógicos.

El asesoramiento pedagógico entendido también como el proceso de acompañamiento, en lenguaje simple debe servir como apoyo, que implica estar al lado de la o el docente. Tener al mismo tiempo la idea clara, que por el hecho que los líderes pedagógicos estén realizando la labor de asesoramiento, se convierta en un experto, en contenidos, que manejen todas las competencias y capacidades de las diversas áreas, porque es difícil encontrar un sabelotodo. Lo que significa que el asesoramiento también sigue siendo reflexivo e interdialogante.

Si partimos de la premisa que los directivos debe saber de todo, nos estamos auto limitando al asesoramiento. La tarea de asesor es de acompañamiento en el trabajo, en el ejercicio de la función docente. Asesorar implica abrir un campo de reflexión, un campo de preguntas y respuestas de ambos lados, el asesor y el asesorado, un diálogo entre ambos.

Todo proceso de asesoramiento no puede salir de contexto, contiene como acción implícita un diagnóstico que sin ser realizada vía instrumentos está inserta en la actividad pedagógica del docente. Por eso, asesorar implica contextualizar el fenómeno, determinar las debilidades y fortalezas del asesorado en cuanto a planificación, programación, ejecución y evaluación. Por consiguiente, asesorar no es mencionar un conglomerado de teorías; sino, la sugerencia de una serie de acciones que puedan fortalecer el trabajo pedagógico de los maestros y las maestras, que puedan mejorar la función académica y el manejo conceptual de los campos temáticos de las áreas de trabajo, la implementación de las estrategias y procesos metodológicos más adecuados hasta el manejo de los instrumentos

de evaluación más apropiados para obtener las informaciones en relación a los aprendizajes de los estudiantes.

El monitoreo y el asesoramiento pedagógico se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo profesional e institucional. Debe ser compromiso de directivos y maestros, de líderes pedagógicos y docentes demostrar tolerancia, equilibrio emocional, permeabilidad, proactividad a fin de involucrarse con los procesos en mención.

2.1.7. La naturaleza del Director

En todo directivo, el ejemplo personal, la condición del liderazgo y la perseverancia forman parte de las relaciones interpersonales que fluyen y se convierten en modos de actuación, en su nivel de actualización cotidiana, la investigación, la capacidad innovadora, la capacidad propositiva, reflejan calidad y capacidad en la gestión. Los directivos deben realizar un trabajo impregnando las cualidades positivas para convertirse en modelos de los docentes que forman parte de una institución educativa.

En el artículo 58 de la Ley General de Educación N° 28044 se establece que el director es la máxima autoridad de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. En el artículo 68 del Capítulo II, Título V de la referida Ley, de la Institución Educativa, encontramos que son funciones de las Instituciones Educativas: elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de la política educativa; organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica; diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos;

diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa; desarrollar acciones de formación y capacitación permanente.

Todo proceso de gestión se encuentra indisolublemente unido a un tipo de liderazgo, al respecto, Mamani, (2014) hace mención a Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, y distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a las formas de autoridad al ejercicio del liderazgo, por la naturaleza de sus relaciones con los demás:

- **El líder carismático**, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.
- **El líder tradicional**, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo.
- **El líder legal**, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura de liderazgo es la que comúnmente se mantiene en el espacio de las Instituciones Educativas.

En la actualidad para alcanzar la condición de ser Director se alcanza por la denominada meritocracia, por un concurso nacional convocado por el Ministerio de Educación. Precisamente a la última generación de directores que asumieron funciones a partir del año 2015 se les viene involucrando con las teorías relevantes al liderazgo pedagógico, trascendiendo de las funciones única y estrictamente administrativas hacia funciones más pedagógicas.

2.1.8. Cualidades comunicativas todo buen directivo

Para el desarrollo adecuado de cualidades comunicativas se requieren ciertos hábitos y habilidades comunicativas, tales como el uso correcto de la lengua, percepción exacta de la palabra ajena, el uso correcto del lenguaje para lograr la transmisión precisa de sus ideas a los interlocutores, concisión, exactitud en la formulación de preguntas y respuestas, lógica en la construcción y exposición de lo que se dice y, naturalmente, dominio de un amplio vocabulario.

La habilidad comunicativa exige también el desarrollo de otras capacidades, por ejemplo las de orientación del sujeto, muy importante en el trabajo del maestro directivo. Ellas abarcan el determinar los rasgos caracterológicos del interlocutor, el utilizar en cada caso el estilo y el tono necesarios, la diferenciación del tipo de comunicación establecida (formal, informal, grupal) y la selección de los procedimientos adecuados de interacción con los interlocutores.

Las funciones comunicativas en el marco académico y profesional general en educación existen diferentes prácticas, sin embargo, los propios objetivos que fundamentan la formación profesional, las características del modelo pedagógico, hacen que se conciba como un proceso de transformación y desarrollo educativo que contemple entre otros el autoaprendizaje, que se concreta mediante la atención personalizada y sistemática a un estudiante o un grupo de estudiantes, para que sean capaces de dominar los recursos de su formación, se apropien de un sistema de saberes y valores que determinan la posición vital activa y creativa en su desempeño profesional, personal y social. Todo esto se expresa en la comunicación, relaciones el apoyo pedagógico que requieren los maestros.

La función orientadora del director, encierra la forma de accionar, pues mediante ella se orientan la ejecución de las tareas. Esto quiere decir, que se propician las actuaciones de los docentes, dirigidas hacia los objetivos deseados. Dentro de las exigencias de la dirección, que algunos autores la denominan liderazgo, se encuentran dirigir, influir y motivar a los subordinados.

Por lo tanto en todo proceso de gestión pedagógica, el liderazgo tiene que ver con el trabajo, con el maestro e incluye aspectos tan importantes como:

- **Motivar:** Persuadir e inspirar-con su ejemplo-a los estudiantes, para realizar la acción deseada.
- **Coordinar:** Relacionar esfuerzos en la combinación más eficaz.
- **Superar diferencias:** Alentar la iniciativa individual y saber resolver conflictos o evitarlos.
- **Administrar el cambio:** Primeramente, en su propia persona y conjuntamente, el del colectivo mediante la estimulación de la creatividad y la innovación, para alcanzar las metas, con la tolerancia y la flexibilidad de pensamiento propias de un líder.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Definición conceptual de liderazgo pedagógico

Kreitner (1997) considera en su definición de liderazgo, la visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición del escuchar inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más; ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización bien sea de tipo gerencial, educativa, de servicio o de salud.

El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) (2013) sostiene que “un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo”.

Bolívar, A. (2010) expresa que el liderazgo pedagógico “es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, no basada en el poder o autoridad formal. Cuando esta influencia va dirigida a la mejora de los aprendizajes, hablamos de liderazgo pedagógico”.

2.2.2 Definición conceptual de monitoreo pedagógico

Para el MINEDU (2016) el monitoreo pedagógico es “el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes”.

2.2.3 Definición de asesoramiento pedagógico

Siempre tomando en cuenta lo que sostiene el MINEDU (2013) como aseveración conceptual sobre el asesoramiento, “Proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido”.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

El liderazgo pedagógico de los directivos incide de manera significativa en el monitoreo y asesoramiento de los docentes de la institución educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo.

3.2 VARIABLES

- **Variable Independiente**
Liderazgo pedagógico.
- **Variable Dependiente**
Procesos de monitoreo y asesoramiento
- **Variable interviniente**
El funcionamiento institucional en dos sedes.

3.2.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

A) Variable Independiente

Concepto: El liderazgo pedagógico

Definición Conceptual

Tomamos en cuenta la definición elaborada por Antonio Bolívar como “la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, no basada en el poder o autoridad formal. Cuando esta influencia va dirigida a la mejora de los aprendizajes”.

B) Variable Dependiente

Concepto: monitoreo y asesoramiento

Definición Conceptual

- a) **El monitoreo:** Proceso de recojo y análisis de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa.

- b) **El asesoramiento:** Proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido.

3.2.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

A) Variable Independiente:

Concepto: Liderazgo pedagógico

Definición Operacional

En la presente investigación desde el punto de vista operacional el liderazgo pedagógico se operativizó a través del siguiente tratamiento: la motivación docente, desarrollo de las capacidades docentes, gestión de las condiciones de trabajo, ejercicio del liderazgo pedagógico, gestión de los aprendizajes.

B) Variable Dependiente

Concepto: Procesos de monitoreo y asesoramiento:

Definición Operacional: En cuanto a los procesos de monitoreo y asesoramiento la forma de operativizarlo ha sido el siguiente: orientación del equipo directivo sobre el monitoreo, planificación del equipo directivo sobre el monitoreo, el proceso de monitoreo, el proceso de asesoramiento, evaluación del monitoreo.

3.2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

DIMENSIONES	INDICADORES DE ANÁLISIS	INDICES		
		Siempre	A veces	Nunca
MOTIVACIÓN DOCENTE	Emplean mecanismos de felicitación a los docentes por logros destacados			
	Generan las oportunidades de desarrollo profesional de los docentes			
	Facilitan la ejecución de proyectos y propuestas en la Institución educativa			
	Promueven encuentros de recreación y mejor convivencia docente			
	Se valoran convenientemente las acciones positivas de los docentes			
DESARROLLO DE CAPACIDADES DOCENTES	Facilitan la asistencia de los docentes a diversos eventos de capacitación			
	Gestionan alianzas estratégicas para realizar capacitaciones que favorezca del desarrollo de las capacidades docentes			
	Promueven espacios que permitan los intercambios de experiencias pedagógicas entre docentes			
	Valoran en su verdadera dimensión la producción intelectual de los docentes			
	Comunican en forma oportuna sobre los eventos de capacitación de la UGEL o GREL			
GESTIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	Promueven una buena convivencia docente en la Institución educativa			
	Muestran apertura al diálogo, buena comunicación y trato horizontal de directivos a docentes			
	Los espacios físicos son adecuados para realizar un buen trabajo pedagógico con los estudiantes			
	Se generan los espacios tecnológicos para un mejor trabajo pedagógico de los docentes			
	El mobiliario escolar a nivel de aulas son las más apropiadas para realizar adecuadamente la labor docente			
EJERCICIO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO	Promueven y facilitan la organización de equipos de trabajo por áreas			
	Conducen en forma eficiente las reuniones de trabajo pedagógico y de coordinación			
	Se muestran proactivos ante las propuestas de los maestros sobre el mejoramiento de la gestión			
	Aceptan y ponen en práctica de manera constructiva las sugerencias que permitan el fortalecimiento de la institución educativa			
	Delegan funciones directas y a través de comisiones mostrando confianza en sus trabajadores			
GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES	El equipo directivo brinda apoyo técnico a los docentes para realizar una buena labor pedagógica			
	Las acciones pedagógicas diseñadas por el equipo directivo están orientadas a la mejora de los aprendizajes			
	Las jornadas de reflexión están orientadas a asumir compromisos de mejora de los aprendizajes en la institución educativa			
	Se identifican oportunamente los factores de mayor incidencia en los procesos de aprendizaje a nivel de institución educativa			
	Se promueven la asunción de compromisos a fin de alcanzar las metas de aprendizaje planteadas en el año			

VARIABLE DEPENDIENTE: PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO

DIMENSIONES	INDICADORES DE ANÁLISIS	INDICES		
		Siempre	A veces	Nunca
ORIENTACIÓN SOBRE EL MONITOREO	El equipo directivo orienta a los docentes cómo deben realizar el trabajo pedagógico correspondiente al año escolar			
	El equipo directivo orienta a los docentes cómo deben trabajar la programación anual del área			
	El equipo directivo orienta a los docentes cómo realizar la planificación de las unidades de aprendizaje			
	Los directivos de la Institución Educativa realizan sesiones demostrativas de cómo trabajar los proyectos de aprendizaje			
	El equipo directivo orienta cómo realizar la correcta planificación de las sesiones de aprendizaje de las diferentes áreas			
PLANIFICACIÓN SOBRE EL MONITOREO	El equipo directivo solicita a los docentes opiniones en relación a los criterios a considerar para la elaboración del Plan de Monitoreo			
	Se percibe una actitud pedagógicamente democrática cuando se elabora el Plan de Monitoreo			
	Se socializa con los docentes el Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico de la Institución Educativa			
	Se socializa el Plan de Monitoreo de las horas de reforzamiento en la Institución Educativa			
	Se socializa el Plan de Monitoreo de las horas de atención a los padres en la Institución Educativa			
MONITOREO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Se comunica oportunamente a los docentes sobre los procesos de monitoreo a realizarse			
	Se hace conocer a los docentes de los instrumentos a emplear durante los procesos de monitoreo			
	Los instrumentos de monitoreo son previamente acordados con los docentes			
	Los instrumentos de monitoreo contienen criterios e indicadores que responden a la situación real de la actividad pedagógica de los docentes			
	Los instrumentos utilizados en el monitoreo de las sesiones de aprendizaje están contextualizados			
PROCESO DE ASESORAMIENTO	El asesoramiento sobre la labor pedagógica de los docentes responde al contexto de trabajo			
	El asesoramiento se realiza de forma interactiva con ejemplos demostrativos por parte de los directivos de la Institución Educativa			
	El acompañamiento se realiza respetando el saber adquirido de los docentes			
	El asesoramiento del equipo directivo se convierte en una acción continua directa e indirecta hacia los docentes			
	El asesoramiento al docente se realiza durante todo el proceso de monitoreo: orientación, planificación, monitoreo, asesoramiento y evaluación			
EVALUACIÓN DEL MONITOREO	Se identifican las debilidades y fortalezas en la acción pedagógica de los docentes de la Institución educativa			
	Se socializa periódicamente los resultados de los procesos de monitoreo pedagógico a los docentes			
	Se reflexiona sobre los resultados obtenidos en los monitoreos con la finalidad de valorar lo positivo y modificar lo negativo			
	Se percibe la reflexión autocrítica de los directivos en la ejecución del Plan de Monitoreo Pedagógico realizado a los docentes			
	Los instrumentos aplicados en el monitoreo resultan siendo pertinentes y confiables para evaluar la labor pedagógica de los docentes			

ENCUESTA DE OPINIÓN DOCENTE SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y LOS PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO

PRESENTACIÓN: El siguiente instrumento de investigación, tiene como objetivo obtener la opinión de los docentes de la Institución Educativa Pedro A. Labarthe Durand en relación al Liderazgo Pedagógico y los Procesos de Monitoreo, con la finalidad de materializar un trabajo de investigación de Tesis para obtener el Grado de Magister que tiene como Título “**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS EN LOS PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “PEDRO ABEL LABARTHE DURAND” DE CHICLAYO – 2016**”. A fin de que la investigación sea realmente valedera y posteriormente se conozca los resultados de la misma, te pedimos expresar tu opinión de la manera más objetiva posible marcando las alternativas que estime conveniente desde su punto de vista.

DATOS INICIALES:

ESCALA MAGISTERIAL DE UBICACIÓN DOCENTE											
Primera		Segunda		Tercera		Cuarta		Quinta		Sexta	
SEDE INSTITUCIONAL DONDE TRABAJA											
Sede institucional de Chiclayo						Sede institucional de Pimentel					
TURNO DE LABORES EN EL AÑO 2016											
Turno mañana						Turno tarde					

INDICACIONES: Luego de leer los indicadores que corresponden a las variables y dimensiones de la investigación que figuran en el presente instrumento, marcar con una (X) la alternativa que consideres pertinente.

VARIABLE: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Orden	INDICADORES DE ANÁLISIS	Siempre	A veces	Nunca
En relación a la motivación docente				
1	Emplean mecanismos de felicitación a los docentes por logros destacados			
2	Generan las oportunidades de desarrollo profesional de los docentes			
3	Facilitan la ejecución de proyectos y propuestas en la Institución educativa			
4	Promueves encuentros de recreación y mejor convivencia docente			
5	Se valoran convenientemente las acciones positivas de los docentes			
Sobre el desarrollo de las capacidades docentes				
6	Facilitan la asistencia de los docentes a diversos eventos de capacitación			
7	Gestionan alianzas estratégicas para realizar capacitaciones que favorezca del desarrollo de las capacidades docentes			
8	Promueven espacios que permitan los intercambios de experiencias pedagógicas entre docentes			
9	Valoran en su verdadera dimensión la producción intelectual de los docentes			
10	Comunican en forma oportuna sobre los eventos de capacitación de la UGEL o GREL			

En relación a la gestión de las condiciones de trabajo				
11	Promueven una buena convivencia docente en la Institución educativa			
12	Muestran apertura al diálogo, buena comunicación y trato horizontal de directivos a docentes			
13	Los espacios físicos son adecuados para realizar un buen trabajo pedagógico con los estudiantes			
14	Se generan los espacios tecnológicos para un mejor trabajo pedagógico de los docentes			
15	El mobiliario escolar a nivel de aulas son las más apropiadas para realizar adecuadamente la labor docente			
Sobre el ejercicio del liderazgo pedagógico de los directivos				
16	Promueven y facilitan la organización de equipos de trabajo por áreas			
17	Conducen en forma eficiente las reuniones de trabajo pedagógico y de coordinación			
18	Se muestran proactivos ante las propuestas de los maestros sobre el mejoramiento de la gestión			
19	Aceptan y ponen en práctica de manera constructiva las sugerencias que permitan el fortalecimiento de la institución educativa			
20	Delegan funciones directas y a través de comisiones mostrando confianza en sus trabajadores			
En relación a la gestión de los aprendizajes				
21	El equipo directivo brinda apoyo técnico a los docentes para realizar una buena labor pedagógica			
22	Las acciones pedagógicas diseñadas por el equipo directivo están orientadas a la mejora de los aprendizajes			
23	Las jornadas de reflexión están orientadas a asumir compromisos de mejora de los aprendizajes en la institución educativa			
24	Se identifican oportunamente los factores de mayor incidencia en los procesos de aprendizaje a nivel de institución educativa			
25	Se promueven la asunción de compromisos a fin de alcanzar las metas de aprendizaje planteadas en el año			

VARIABLE DEPENDIENTE: PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO

En relación a la orientación del equipo directivo sobre el monitoreo				
26	El equipo directivo explica a los docentes cómo deben realizar el trabajo pedagógico correspondiente al año escolar			
27	El equipo directivo explica a los docentes cómo deben trabajar la programación anual del área			
28	El equipo directivo orienta a los docentes cómo realizar la planificación de las unidades de aprendizaje			
29	Los directivos de la Institución Educativa realizan sesiones demostrativas de cómo trabajar los proyectos de aprendizaje			
30	El equipo directivo orienta cómo realizar la correcta planificación de las sesiones de aprendizaje de las diferentes áreas			
De la planificación del equipo directivo sobre el monitoreo				
31	El equipo directivo solicita a los docentes opiniones en relación a los criterios a considerar para la elaboración del Plan de Monitoreo			
32	Se percibe una actitud pedagógicamente democrática cuando se elabora el Plan de Monitoreo			
33	Se socializa con los docentes el Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico de la Institución Educativa			
34	Se socializa el Plan de Monitoreo de las horas de reforzamiento en la Institución Educativa			
35	Se socializa el Plan de Monitoreo de las horas de atención a los padres en la Institución Educativa			

<i>Sobre el proceso de monitoreo del equipo directivo de la institución educativa</i>			
36	Se comunica oportunamente a los docentes sobre los procesos de monitoreo a realizarse		
37	Se hace conocer a los docentes de los instrumentos a emplear durante los procesos de monitoreo		
38	Los instrumentos de monitoreo son previamente acordados con los docentes		
39	Los instrumentos de monitoreo contienen criterios e indicadores que responden a la situación real de la actividad pedagógica de los docentes		
40	Los instrumentos utilizados en el monitoreo de las sesiones de aprendizaje están contextualizados		
<i>Sobre el proceso de asesoramiento del equipo directivo de la institución educativa</i>			
41	El asesoramiento sobre la labor pedagógica de los docentes responde al contexto de trabajo		
42	El asesoramiento se realiza de forma interactiva con ejemplos demostrativos por parte de los directivos de la Institución Educativa		
43	El acompañamiento se realiza respetando el saber adquirido de los docentes		
44	El asesoramiento del equipo directivo se convierte en una acción continua directa e indirecta hacia los docentes		
45	El asesoramiento al docente se realiza durante todo el proceso de monitoreo: orientación, planificación, monitoreo, asesoramiento y evaluación		
<i>En relación a las acciones de evaluación del monitoreo en la institución educativa</i>			
46	Se identifican las debilidades y fortalezas en la acción pedagógica de los docentes de la Institución educativa		
47	Se socializa periódicamente los resultados de los procesos de monitoreo pedagógico a los docentes		
48	Se reflexiona sobre los resultados obtenidos en los monitoreos con la finalidad de valorar lo positivo y modificar lo negativo		
49	Se percibe la reflexión autocrítica de los directivos en la ejecución del Plan de Monitoreo Pedagógico realizado a los docentes		
50	Los instrumentos aplicados en el monitoreo resultan siendo pertinentes y confiables para evaluar la labor pedagógica de los docentes		

Muchas gracias por su colaboración

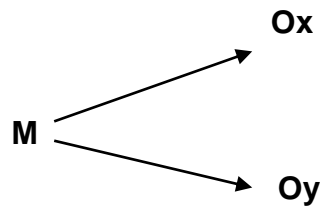
3.3 METODOLOGÍA

3.3.1 Tipo de investigación: Explicativo

La naturaleza de la investigación nos impulsa obtener información a partir de la realidad educativa de la I. E. “Pedro A. Labarthe D.” sobre opiniones de los maestros en relación al liderazgo pedagógico y los procesos de monitoreo y asesoramiento, lo que se expresa objetivamente en manifestaciones de conducta observable y explicable.

3.3.2 Diseño del estudio

Por la naturaleza de la investigación que encuadra en un problema de tipo educacional y como necesitamos indagar los fenómenos que lo rodean se aplicó el **DISEÑO DESCRIPTIVO CAUSAL SIMPLE**



Donde:

M = Muestra de estudio

Ox = Información a recoger sobre liderazgo pedagógico

Oy = Información a recoger sobre Monitoreo y Asesoramiento

La operatividad metodológica se expresa al establecer la relación entre la información recogida sobre el liderazgo pedagógico como causa y la información que corresponde al monitoreo y asesoramiento.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Está compuesto por la población docente (90 profesores) de la Institución Educativa “Pedro A. Labarthe Durand” de Chiclayo de ambos turnos y ambas sedes, los cuales presentan las siguientes características:

- 27 docentes del área de Educación para el Trabajo de ambos turnos.
- 63 docentes de ciencias y humanidades de los turnos de mañana y tarde.

3.4.2 Muestra

Se tomaron en cuenta a 67 docentes por haber sido la cantidad que estuvieron dispuestos a responder las encuestas de opinión sobre nuestra investigación, en la ocasión de aplicación de la encuesta se realizaba la segunda Jornada de Reflexión en la institución. Es decir un muestreo no probabilístico por conveniencia.

POBLACIÓN	MUESTRA
27 docentes de Educación para el Trabajo	67 docentes tanto de Educación para el Trabajo como de Humanidades
63 docentes del Área de Humanidades	Se empleó un muestreo probabilístico por conveniencia

3.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

Por el tipo de investigación, para la presente se hizo uso del **METODO DESCRIPTIVO**.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Técnicas de gabinete:

- Técnica de fichaje.
- Técnica de subrayado.
- Técnica de resumen.

Instrumentos:

Encuesta de opinión docente sobre liderazgo pedagógico y los procesos de monitoreo y asesoramiento.

La aprobación del instrumento de investigación denominada “**ENCUESTA DE OPINIÓN DOCENTE SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y LOS PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO**” se realizó a través del **JUICIO DE EXPERTOS**, con el análisis realizado en su condición de tal por la Doctora en Educación Lía Consuelo Romero Salazar, el Doctor en Educación Régulo Céspedes Manayalle, el Doctor en Educación Jorge Luis Meoño Ballena y el Doctor en Educación Ramiro Gómez Iparraguirre de donde se obtiene como resultado la visión favorable **ALTO Y**

EXCELENTE (conforme se pueden visibilizar en el anexo 02) lo que permitió su aplicación a los docentes de la Institución educativa “Pedro A. Labarthe Durand” en su debida oportunidad en el mes de diciembre del 2016

3.7 MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

El tratamiento estadístico se sustentó en una relación de procesamiento empírico en una primera etapa al momento de ordenar y clasificar la información obtenida a partir de la aplicación de la encuesta a los docentes de la Institución Educativa “Pedro A. Labarthe Durand”; mientras que su procesamiento numérico y porcentual a través de la aplicación científica del programa estadístico EXCEL 2013.

La presentación de los datos inicialmente generó ciertas dificultades en su procesamiento, por la misma naturaleza de que, cada dimensión contiene cinco indicadores que en número de respuestas siempre debe resultar siendo 67 por ser la cantidad de docentes encuestados, lo que dificultó inicialmente procesar los porcentajes a nivel de dimensión y consecuentemente a nivel de gráficos. Eso nos llevó a plantear una pequeña operación matemática que nos facilitara el resto del procedimiento estadístico que consistió en lo siguiente: Multiplicar los resultados de los indicadores (67) por cinco (5) como el número de indicadores en cada dimensión para obtener como resultado (335) que representaría el 100% y a partir de ello poder operativizar los porcentajes parciales que los porcentajes que corresponde a cada una de las categorías en el presente caso (3) considerados como: **Siempre, A veces, Nunca.**

Procesamos: $67 \times 5 = 335$

Donde: 67 = Número de docentes encuestados.

5 = Número de indicadores por dimensión.

335 = Resultado total de respuestas por dimensión.

335 = Al mismo tiempo equivalente al 100% en porcentaje

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

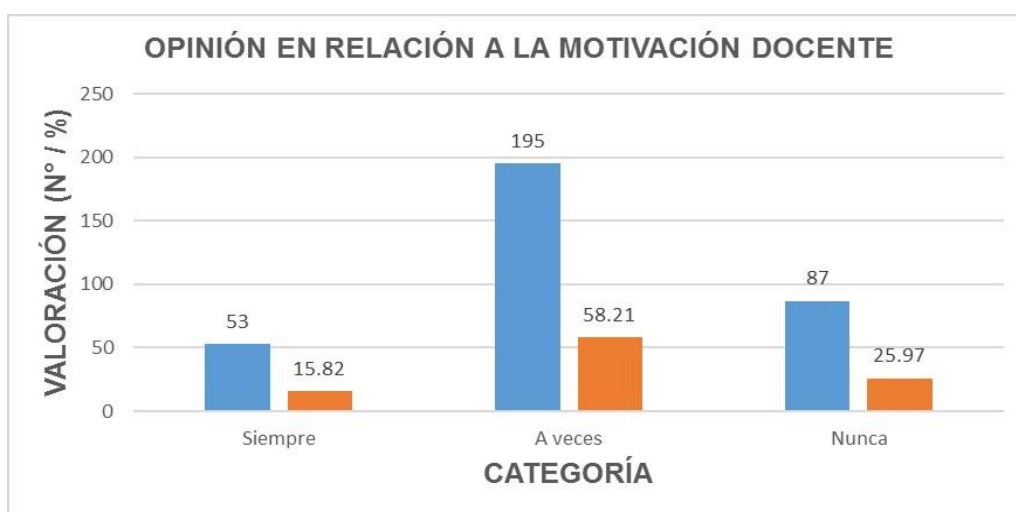
4.1. DESCRIPCIÓN

TABLA N° 01
OPINIÓN EN RELACIÓN A LA MOTIVACIÓN DOCENTE

CATEGORÍA	fi	%
Siempre	53	15.82
A veces	195	58.21
Nunca	87	25.97
TOTAL	335	100

Fuente: Cuadro N° 01 de opinión sobre motivación docente

GRÁFICO N° 01



Fuente: Tabla N° 01 opinión en relación a la motivación docente

Análisis e interpretación:

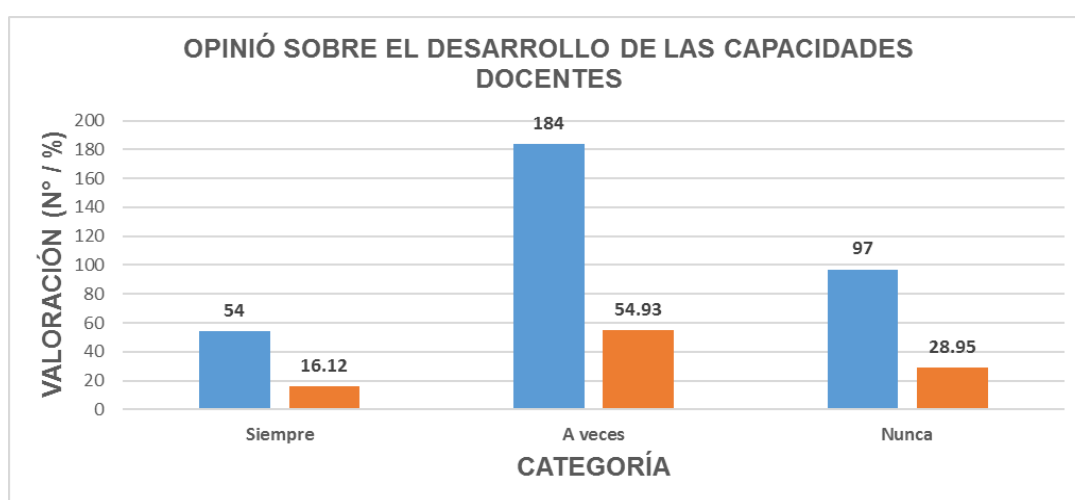
En opinión de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” en relación a la motivación docente el 15.82% considera que **Siempre** se expresa esta acción en el equipo directivo, mientras que el 58% de los docentes labarthinos consideran que A veces se genera la motivación de los docentes por parte del equipo directivo; mientras que un 25.97% sostiene que nunca se motiva a los docentes de la Institución Educativa. Como podemos observar en el gráfico la opinión mayoritaria está del lado de la **Categoría A veces** con un significativo 58.21% siendo este una función inherente a todo líder pedagógico que considere que si se busca que mejorar los procesos de aprendizaje los maestros deben estar plenamente motivados.

TABLA N° 02
OPINIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES
DOCENTES

CATEGORÍA	fi	%
Siempre	54	16.12
A veces	184	54.93
Nunca	97	28.95
TOTAL	335	100

Fuente: Cuadro N° 01 de opinión sobre el desarrollo de las capacidades docentes

GRÁFICO N° 02



Fuente: Tabla N° 02 de opinión sobre el desarrollo de las capacidades docentes

Análisis e interpretación:

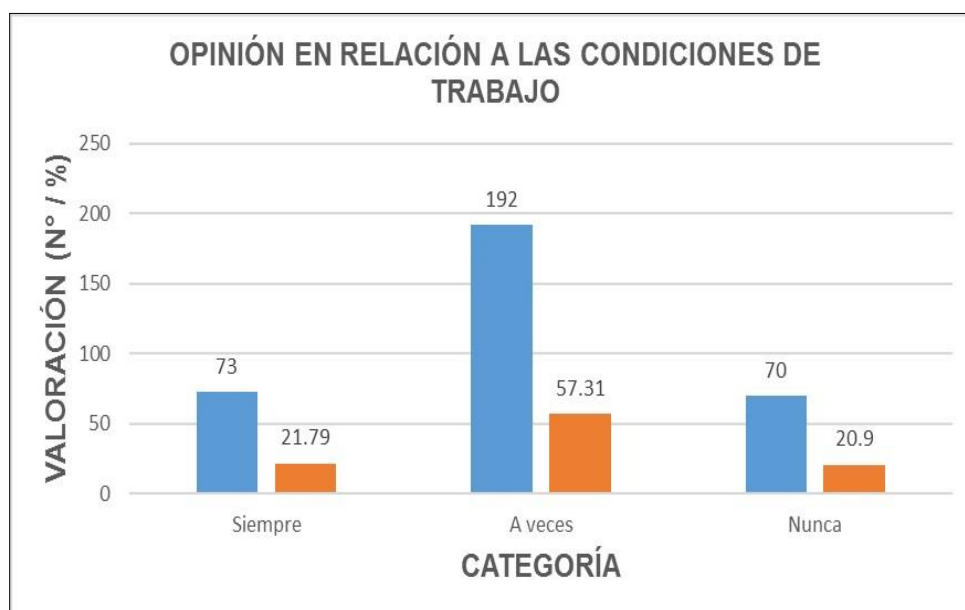
En relación al desarrollo de las capacidades docentes por parte del equipo directivo, en opinión de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” 16.12% considera que **Siempre** se realiza esta acción; mientras que el 54.93% opina que **A veces** se promueve el desarrollo de las capacidades docentes y en tanto que el 28.95% sostiene que **Nunca** se promueve el desarrollo de las capacidades docentes. En la consideración de que, en los tiempos actuales de permanentes cambios en el ámbito de la educación, se requiere que los docentes estén permanentemente actualizados, con sus capacidades relacionadas al tiempo, y en opinión de la mayoría de docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” reflejado en 54.93% esta acción se produce **A veces**.

TABLA N° 03
OPINIÓN EN RELACIÓN A LA GESTIÓN DE LAS
CONDICIONES DE TRABAJO

CATEGORÍA	fi	%
Siempre	73	21.79
A veces	192	57.31
Nunca	70	20.9
TOTAL	335	100

Fuente: Cuadro N° 03 de opinión en relación a la gestión de las condiciones de trabajo

GRÁFICO N° 03



Fuente: Tabla N° 03 de opinión en relación a la gestión de las condiciones de trabajo

Análisis e interpretación:

Siendo las condiciones de trabajo otro factor fundamental para un adecuado desarrollo profesional de los docentes, que pueda contribuir directamente en el trabajo de los profesores en la Institución Educativa, en opinión de los maestros en relación a la gestión de las condiciones de trabajo, el 21.79% opina que **Siempre** se generan condiciones adecuadas, en tanto que el 57.31% consideran que **A veces** se generan condiciones adecuadas para el trabajo; mientras que, el 20,9% expresa que **Nunca** se generan condiciones favorables para el trabajo docente por parte del equipo directivo. Encontramos que la opinión mayoritaria está reflejada en la categoría **A veces** con un 57.31%.

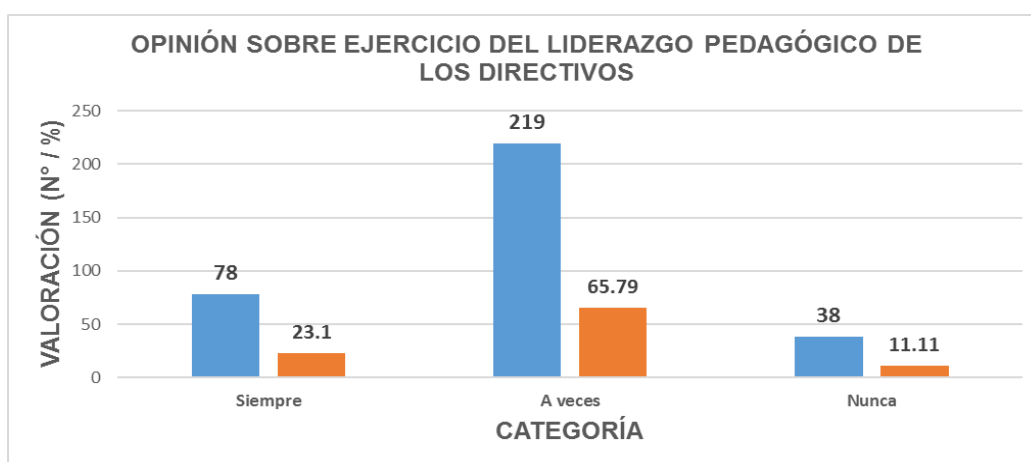
TABLA N° 04

OPINIÓN SOBRE EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS

CATEGORÍA	fi	%
Siempre	78	23.1
A veces	219	65.79
Nunca	38	11.11
TOTAL	335	100

Fuente: Cuadro N° 04 de opinión sobre el ejercicio del liderazgo pedagógico de los directivos

GRÁFICO N° 04



Fuente: Tabla N° 04 de opinión sobre el ejercicio del liderazgo pedagógico de los directivos

Análisis e interpretación:

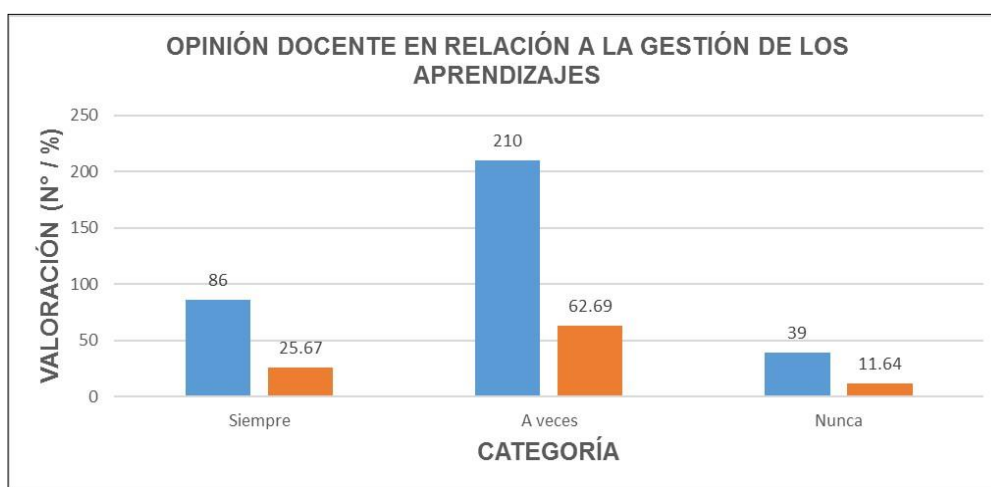
En el Gráfico N° 04 de la opinión de los docentes sobre el ejercicio del liderazgo pedagógico por parte de los directivos de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand”, se desprende que el 23.1% consideran que **Siempre** se ejerce liderazgo pedagógico; el 65.79% opina que **A veces** se ejerce el liderazgo pedagógico por parte del equipo directivo, en tanto que el 11.11% expresa que **Nunca** se ejerce el liderazgo pedagógico. En el ritmo actual de la educación, la administración y la gestión de las instituciones educativas requieren de la puesta en práctica del liderazgo pedagógico si se considera la necesidad de obtener un adecuado desarrollo educativo, situación que registra que la opinión de la mayoría de docentes se encuentra en la categoría **A veces** con un 65.79%.

TABLA N° 05
OPINIÓN DOCENTE EN RELACIÓN A LA GESTIÓN DE
LOS APRENDIZAJES

CATEGORÍA	fi	%
Siempre	86	25.67
A veces	210	62.69
Nunca	39	11.64
TOTAL	335	100

Fuente: Cuadro N° 05 sobre la opinión docente en relación a la gestión de los aprendizajes

GRÁFICO N°05



Fuente: Tabla N° 05 de opinión docente en relación a la gestión de los aprendizajes

Análisis e interpretación:

En el Gráfico N° 05 podemos observar la opinión de los docentes en relación a la gestión de los aprendizajes, que en el fondo es la razón de ser del liderazgo pedagógico, está dividida de la siguiente manera: el 25.67% consideran que el equipo directivo **Siempre** promueve la gestión de los aprendizajes, mientras que el 62.69% considera que **A veces** se gestionan los aprendizajes, y el 11.64% que nunca se gestionan los aprendizajes. Visualizamos entonces, que el segmento mayoritario de la opinión de los docentes se encuentra concentrado en la categoría **A veces** con el 62.69% lo que significa que las debilidades en los aprendizajes de los estudiantes puede estar relacionado con la calidad de gestión que realizan los miembros del equipo directivo.

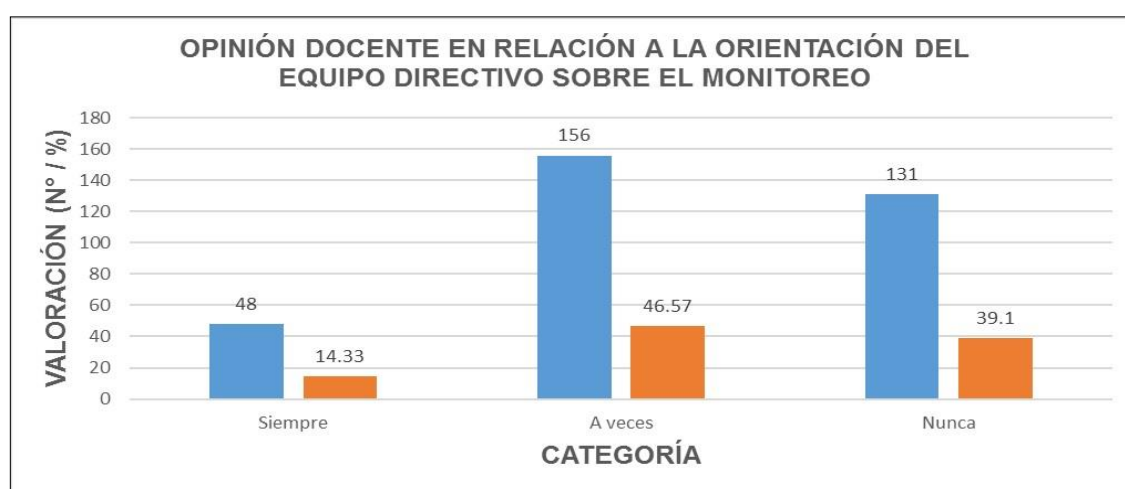
TABLA N° 06

OPINIÓN EN RELACIÓN A LA ORIENTACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO SOBRE EL MONITOREO

CATEGORÍA	fi	%
Siempre	48	14.33
A veces	156	46.57
Nunca	131	39.1
TOTAL	335	100

Fuente: Cuadro N° 06 de opinión en relación a la orientación del equipo directivo sobre el monitoreo

GRÁFICO N° 06



Fuente: Tabla N° 06 de opinión docente en relación a la orientación del equipo directivo sobre el monitoreo

Análisis e interpretación:

En el Gráfico N° 06 de la opinión docente en relación a la orientación del equipo directivo sobre el monitoreo, el 14.33% de los encuestados responden que **Siempre**; en tanto que el 46.57% consideran que A veces los directivos orientan sobre el monitoreo y un 39.1% refieren que **Nunca** se realizan orientaciones sobre el monitoreo. Si consideramos que toda actividad pedagógica de los maestros, desde la planificación, ejecución y evaluación debe ser monitoreada por los miembros del equipo directivo, un significativo 46.57% de docentes considera que esa acción de gestión a cargo de los líderes pedagógicos solamente se realiza **A veces**, lo que significa se convierte en una debilidad pedagógica.

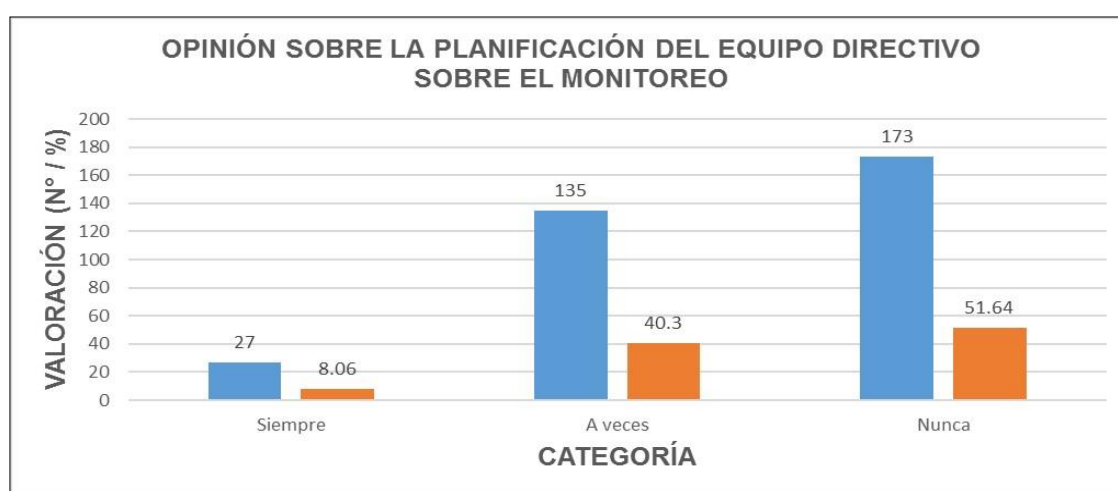
TABLA N° 07

OPINIÓN SOBRE LA PLANIFICACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO SOBRE EL MONITOREO

CATEGORÍA	fi	%
Siempre	27	8.06
A veces	135	40.3
Nunca	173	51.64
TOTAL	335	100

Fuente: Cuadro N° 07 de opinión sobre la planificación del equipo directivo sobre el monitoreo

GRÁFICO N° 07



Fuente: Tabla N° 07 de opinión sobre la planificación del equipo directivo sobre el monitoreo

Análisis e interpretación:

En el **Gráfico N° 07** de la opinión de los docentes en relación a la planificación del equipo directivo sobre el monitoreo un 8.06% de los docentes consideran que **Siempre** lo hacen; mientras que un 40.3% considera que lo hacen **A veces**; en tanto que el 51.64% opina que **Nunca** lo hacen. Probablemente esta opinión se sustente en que los planes de monitoreo en la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” no son conocidos por los docentes, no se socializan ni se toman acuerdos sobre los instrumentos de monitoreo, ni el proceso mismo que debe estar presente en todo la labor pedagógica de los docentes, de ahí que la categoría **Nunca** haya obtenido un significativo **51.64%** de respuestas.

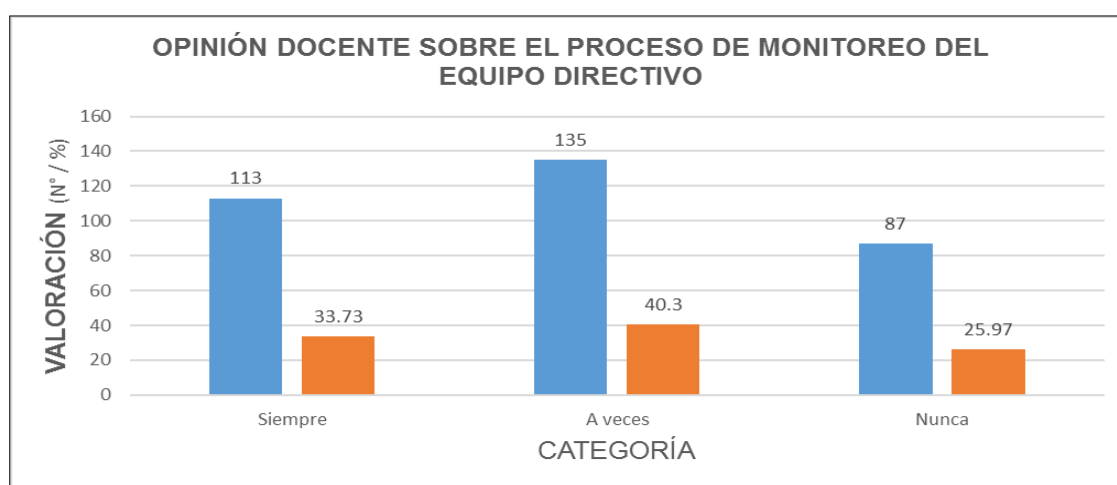
TABLA N° 08

OPINIÓN DOCENTE SOBRE EL PROCESO DE MONITOREO DEL EQUIPO DIRECTIVO

CATEGORÍA	fi	%
Siempre	113	33.73
A veces	135	40.3
Nunca	87	25.97
TOTAL	335	100

Fuente: Cuadro N° 08 de opinión docente sobre el proceso de monitoreo del equipo directivo

TABLA N° 08



Fuente: Tabla N° de opinión docente sobre el proceso de monitoreo del equipo directivo

Análisis e interpretación:

Del Gráfico N° 08 de la opinión de los docentes sobre el proceso de monitoreo por parte del equipo directivo podemos leer que el 33.73% de los encuestados respondieron que Siempre realizan este proceso; un 40.3% consideraron que A veces formaron parte del monitoreo por parte del equipo directivo y un 25.97% respondieron que nunca fueron monitoreados. Siendo una acción importantísima monitorear todos y cada uno de los procesos pedagógicos para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes y al no haber sido monitoreados o que esto haya ocurrido sólo A veces no se puede conocer la pertinencia en la calidad esperada la labor misma del docente, aunque también podemos percibir que en cuanto a respuestas se encuentran mejor distribuidas que en las demás dimensiones.

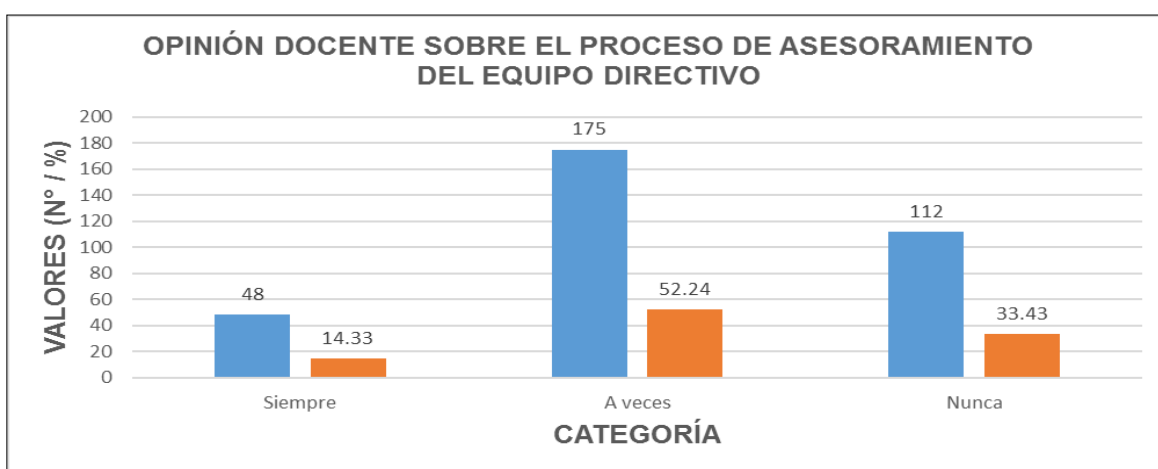
TABLA N° 09

OPINIÓN DOCENTE SOBRE EL PROCESO DE ASESORAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO

CATEGORÍA	fi	%
Siempre	48	14.33
A veces	175	52.24
Nunca	112	33.43
TOTAL	335	100

Fuente: Cuadro N° 09 de opinión sobre el asesoramiento del equipo directivo

GRÁFICO N° 09



Fuente: Tabla N° 09 de opinión docente sobre el proceso de asesoramiento del equipo directivo

Análisis e interpretación:

Analizando el **Gráfico N° 09** podemos deducir que en relación a la opinión de los docentes sobre el proceso de asesoramiento de parte del equipo directivo el 14.33% considera que **Siempre** se asesora a los docentes en su labor pedagógica; el 52.24% de los encuestados respondieron que **A veces** se realiza el asesoramiento a los docentes y un 33.43% opina que **Nunca** se realiza el asesoramiento por parte del equipo directivo en la labor pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo; siendo que el monitoreo y asesoramiento dos elementos importantes para la mejora del desenvolvimiento de los docentes en las sesiones de aprendizaje.

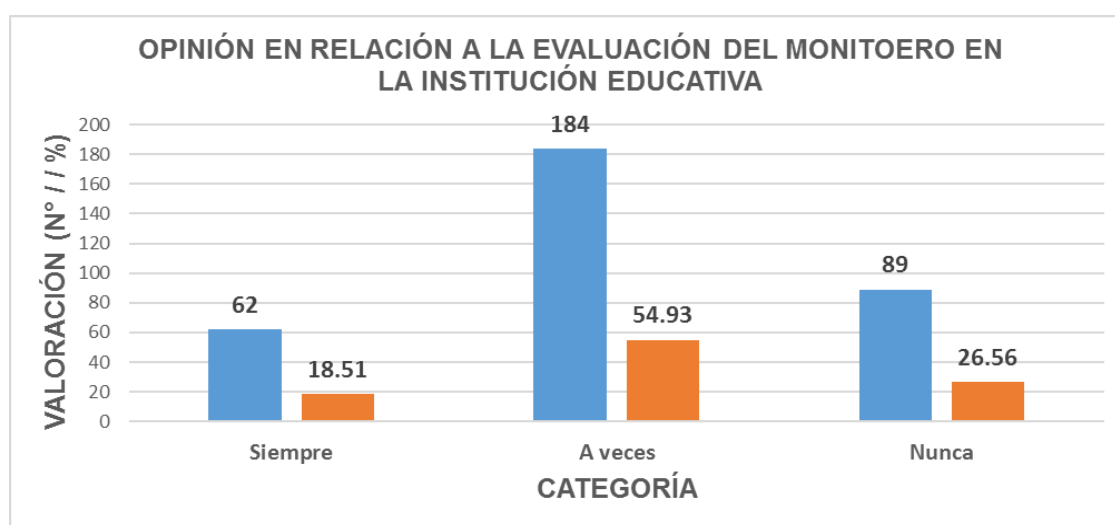
TABLA N° 10

OPINIÓN EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL MONITOREO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CATEGORÍA	fi	%
Siempre	62	18.51
A veces	184	54.93
Nunca	89	26.56
TOTAL	335	100

Fuente: Cuadro N° 10 de opinión en relación a la evaluación del monitoreo de la institución educativa

GRÁFICO N° 10



Fuente: Tabla N° 10 de opinión en relación a la evaluación del monitoreo en la Institución Educativa.

Análisis e interpretación:

Del Gráfico N° 10 inferimos que la opinión docente en relación a la evaluación del monitoreo en la Institución Educativa un 18.51% de los encuestados respondieron que **Siempre**; el 54.93% expresa que **A veces**, y el 26.56% afirma que **Nunca**. Evaluar el monitoreo significa analizar si este proceso se efectúa en cada una de las etapas de la gestión pedagógica, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de los docentes desde la planificación anual, de unidad y de sesión precisamente a partir de la evaluación se pueden establecer mecanismo de mejora en el propio proceso de monitoreo y el asesoramiento, implementando estrategias diferentes, perfeccionar los instrumentos de monitoreo, etc.

4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación se realizó con la finalidad de determinar la incidencia del Liderazgo Pedagógico de los directivos en el monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo durante el período escolar 2016; tal como lo expresamos en el análisis e interpretación de las tablas N° 11 y N° 12 que son los resúmenes de las variables de investigación expresadas en todas y cada una de sus dimensiones, los resultados estadísticos nos muestran lo siguiente:

En el **Gráfico N° 11** que corresponde al resumen de las dimensiones de la **variable liderazgo pedagógico**: sobre la motivación docente (58.21), el desarrollo de las capacidades docentes (54.93), la gestión de las condiciones de trabajo (57.31), el ejercicio del liderazgo pedagógico (65.79) y la gestión de los aprendizajes (62.69), se observa que los mayores porcentajes de opinión están reflejados en la categoría **A veces**. Los mismos datos estadísticos nos muestran que la dimensión sobre el ejercicio del liderazgo pedagógico es la que refleja el porcentaje más alto de la categoría en mención con un 65.79% de opiniones.

La posibilidad de establecer una primera discusión sería la conceptual con **Atauje (2015)** quien en su tesis **Liderazgo pedagógico del director desde la experiencia de los docentes de educación secundaria**, sostiene que en referencia al Liderazgo Pedagógico, si los directores se involucran con dicho proceso en su paradigma de gestión la clave es el liderazgo pedagógico con alto sentido de responsabilidad en la gestión curricular que le permitirá garantizar una calidad en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes encaminados hacia la formación integral de la persona.

Más allá de una discusión arribaríamos a una plena coincidencia desde el punto de vista conceptual, consideramos que el liderazgo Pedagógico debe

encaminarse a garantizar la mejor calidad de los aprendizajes de los estudiantes, donde lo fundamental siempre tiene que ser la gestión de los aprendizajes.

Parra (2012), en la investigación de Tesis denominada **Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Experimental “Benigno Malo” de la ciudad de Cuenca durante el año lectivo 2010 – 2011**, redacta en su tercera conclusión lo siguiente: “La investigación de los referentes teóricos sobre la gestión educativa, liderazgo y gestión de calidad de los valores determinó que las debilidades en estos aspectos resultan de la falta de un Liderazgo que promueva la participación y gestión de la institución así como la falta de Valores.

En el caso de nuestra investigación, los datos estadísticos expresados en la variable **Liderazgo Pedagógico** nos muestran que la dimensión del ejercicio del liderazgo pedagógico es la que refleja el porcentaje más alto de la categoría **A veces** en mención con un 65.79% de opiniones. Lo que podríamos considerar que en una situación similar a Parra, significa una debilidad en la gestión de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo.

Los datos reflejados en el **Gráfico N° 12** que nos presenta el resumen de las dimensiones que corresponden a la **variable monitoreo y asesoramiento** tenemos: en relación a la orientación sobre el monitoreo (46.57), la planificación del monitoreo (51.64), sobre el proceso de monitoreo (40.3), el proceso de asesoramiento del equipo directivo (52.24) y la evaluación del monitoreo (54.93) expresan respuestas de opinión entre las categoría A veces y Nunca.

Lo más preocupante en el análisis de los datos obtenidos está relacionado con la opinión obtenida en la dimensión sobre la planificación del monitoreo que recibe como respuesta mayoritaria con un **51.64%** la categoría **Nunca**. Esto demuestra que la percepción de los docentes sobre

el tema de la planificación del monitoreo se encuentra muy relacionada a la realidad, porque el Plan de Monitoreo de la Institución Educativa es muy escueto, se desconoce de sus existencia o elaboración y no se socializa con los maestros y las maestras. Esto a pesar que los documentos del Ministerio de Educación establecen que debe ser acordado por toda la comunidad educativa.

No podemos realizar alguna discusión con los antecedentes porque las investigaciones revisadas no guardan relación con nuestra variable planteada de monitoreo y asesoramiento. En honor a la verdad, podemos decir que lo más cercano al asesoramiento se emplea la categoría conceptual del acompañamiento y podríamos decir que el más pertinente en ese sentido es lo propuesto por el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana **FONDEP** (2008): “En el FONDEP definimos el acompañamiento pedagógico como un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela”.

Las coincidencias radican en la similitud de entender al asesoramiento pedagógico, que en el fondo deben potenciar las capacidades docentes, las habilidades y el adecuado manejo de estrategias para hacer del aprendizaje un elemento fundamental en la formación y desarrollo de los estudiantes, donde el maestro y quien haga las veces de asesor o acompañante exprese horizontalidad, empatía, confianza, donde se produzca un intercambio de experiencias, saberes y diálogo alturado.

4.3. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS

TABLA N° 11

RESUMEN DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

	MOTIVACIÓN DOCENTE	CAPACIDADES DOCENTES	CONDICIONES DE TRABAJO	LIDERAZGO PEDAGÓGICO	GESTIÓN DE APRENDIZAJES
Siempre	15.82	16.12	21.79	23.1	25.67
A veces	58.21	54.93	57.31	65.79	62.69
Nunca	25.79	28.95	20.9	11.11	11.64

Fuente: Resultados totales tablas del 1 al 5

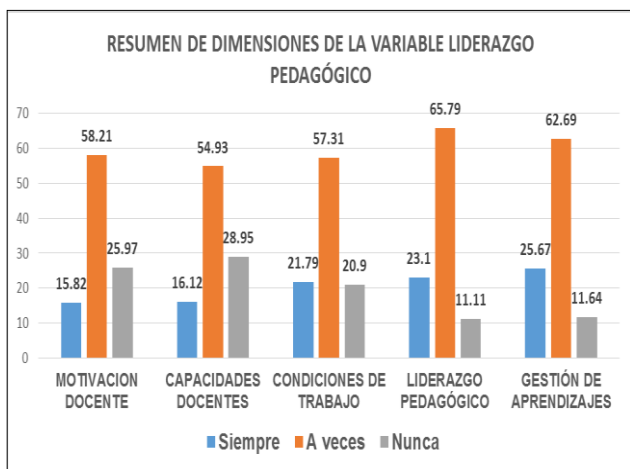
TABLA N° 12

RESUMEN DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE MONITOREO Y ASESORAMIENTO

	ORIENTACIÓN SOBRE EL MONITOREO	PLANIFICACIÓN DEL MONITOREO	PROCESO DEL MONITOREO	ASESORAMIENTO DIRECTIVO	EVALUACIÓN DEL MONITOREO
Siempre	14.33	8.06	33.73	14.33	18.51
A veces	46.57	40.3	40.3	52.24	54.93
Nunca	39.1	51.64	25.97	33.43	26.56

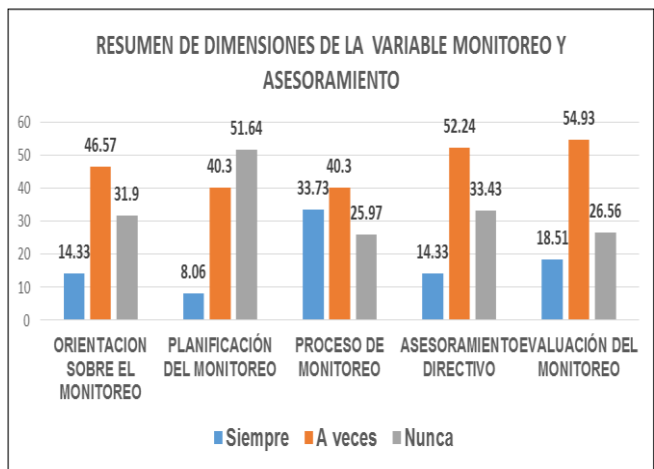
Fuente: Resultados totales tablas del 6 al 10

GRAFICO N° 11



Fuente: Tabla N° 11 de resumen de la variable liderazgo pedagógico

GRÁFICO N° 12



Fuente: Tabla N° 12 de resumen de la variable monitoreo y asesoramiento

Para realizar la contrastación de los resultados de la presente investigación realizamos la siguiente explicación:

En el **Gráfico N° 11** que corresponde al resumen de las dimensiones de la **variable liderazgo pedagógico**: sobre la motivación docente (58.21), el desarrollo de las capacidades docentes (54.93), la gestión de las condiciones de trabajo (57.31), el ejercicio del liderazgo pedagógico (65.79) y la gestión de los aprendizajes (62.69), se observa que los mayores porcentajes de opinión están reflejados en la categoría **A veces**, que nos da a entender que el ejercicio real del liderazgo por parte de los directivos de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” se encuentra en término medio, se expresa de manera moderada; siendo precisamente la dimensión del liderazgo pedagógico la que ostenta el porcentaje más alto de un 65.79% que consideran que solo **A veces** se pone en práctica esta esta función.

En tanto que en el **Gráfico N° 12** que nos presenta el resumen de las dimensiones que corresponden a la **variable monitoreo y asesoramiento** tenemos: en relación a la orientación sobre el monitoreo (46.57), la planificación del monitoreo (51.64), sobre el proceso de monitoreo (40.3), el proceso de asesoramiento del equipo directivo (52.24) y la evaluación del monitoreo (54.93) expresan respuestas de opinión entre las categoría A veces y Nunca; siendo que, la opinión relacionada con la dimensión sobre la planificación del monitoreo recibe como respuesta mayoritaria con un 51.64% la categoría **Nunca**. Las otras cuatro dimensiones de la variable se ubican en la categoría **A veces**. Lo que demuestra que la percepción de los docentes se encuentra muy relacionada a la realidad, porque el Plan de Monitoreo de la Institución Educativa es muy escueto y no se socializa con los maestros y las maestras.

Si a consecuencia del análisis que realizamos, establecemos una relación entre los resultados arrojados por los datos de las variables: **liderazgo pedagógico**, donde los porcentajes mayoritarios corresponden a la categoría **A veces** y la variable **monitoreo y asesoramiento** con respuestas mayoritarias entre **Nunca y A veces**; podemos determinar que, la incidencia es media, es moderada.

Contrastación de resultados que se sustentan en la opinión de los docentes luego de la aplicación del instrumento de investigación.

Habiéndonos planteado como hipótesis de investigación el siguiente: **“El liderazgo pedagógico de los directivos incide de manera significativa en el monitoreo y asesoramiento de los docentes de la institución educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo – 2016”**; a luz de los resultados, podemos sostener enfáticamente que **EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS INCIDIÓ MEDIANAMENTE EN EL MONITOREO Y ASESORAMIENTO DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “PEDRO ABEL LABARTHE DURAND” DURANTE EL PERÍODO ESCOLAR DEL AÑO 2016.**

En conclusión, analizando lo planteado en la hipótesis de investigación, la significatividad de la incidencia del liderazgo pedagógico en el monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución educativa “Pedro A. Labarthe Durand” de Chiclayo, resulta siendo media y moderada.

CONCLUSIONES

El ejercicio del Liderazgo Pedagógico por parte de los directivos de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” incidió medianamente en el monitoreo y asesoramiento de las actividades pedagógicas de los docentes durante el año escolar 2016 de acuerdo a la percepción de la mayoría de docentes; situación que se evidencia a partir del análisis lógico de los resultados y una comparación analítica de las dimensiones del liderazgo pedagógico y el monitoreo y asesoramiento.

Los actuales directivos de la Institución Educativa Pedro Abel Labarthe Durand de acuerdo a la opinión del 65.79% de docentes encuestados A veces demuestran su Liderazgo Pedagógico durante el monitoreo y asesoramiento en la labor pedagógica de los maestros.

El análisis lógico de la opinión de los docentes en relación a la motivación docente por parte de los directivos nos permite determinar que su manejo es relativo, la mayoría opina que se produce A veces; lo que refleja, que uno de los factores más importantes para el compromiso docente en el ejercicio de sus funciones como es la motivación se ve debilitada. Se requiere que la motivación se convierta en una importante estrategia para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En opinión de un 54.94% de docentes el liderazgo Pedagógico ejercido por los directivos de la institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo, A veces contribuye al desarrollo de sus capacidades, elemento fundamental para un buen desempeño profesional al servicio de los estudiantes y la educación.

No existe un plan de evaluación de los procesos de monitoreo por parte del equipo directivo. La evaluación del monitoreo debe ser entendido como un conjunto de acciones de valoración en todas y cada una las etapas de las

actividades pedagógicas de los docentes: orientación, planificación, implementación, ejecución en las sesiones de aprendizaje, la mayoría (51.64%) de docentes encuestados consideran que Nunca se realiza esta acción. En la visión nuestra debe planificarse y evaluarse el monitoreo mismo y luego ser socializado para conocerse los resultados y tomarse las medidas correctivas del caso a fin de que el cumplimiento del ejercicio docente sea cada vez de mejor calidad.

No se percibe la existencia de acuerdos conjuntos a nivel de Institución Educativa en relación a la elaboración, socialización y ejecución del Plan de Monitoreo que debe contener las acciones de monitoreo y asesoramiento por parte del equipo directivo, el mismo que debe ser consensuado en cuanto a los instrumentos, los criterios e indicadores que debe responder a la visión global de la política educativa de la institución. El escueto Plan de Monitoreo, en cuanto a su elaboración y manejo es exclusividad del equipo directivo.

La única acción de monitoreo visiblemente ejecutada está relacionado con las sesiones de aprendizaje, cuyo instrumento es el que proporciona el Ministerio de Educación, no se realizan adaptaciones de acuerdo a la diversidad del contexto y la naturaleza de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo; instrumento que contiene inclusive criterio se indicadores de las denominadas Rutas de Aprendizajes que en ningún momento tuvo existencia legal y fuera solamente una propuesta educativa a nivel país.

SUGERENCIAS

Generar acciones de real empoderamiento e internalización del marco teórico-conceptual de liderazgo pedagógico en los directivos a fin de ser puesto en práctica en el ejercicio de sus funciones de acuerdo a lo establecido en el ámbito de la gestión como parte la política de reforma de la educación en el Perú; y que estar ejerciendo funciones no sea simplemente un formalismo de gestión sino que sea un verdadero compromiso social de gestión que busque mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Asimilar funcionalmente que el monitoreo y el asesoramiento deben ser acciones fundamentales de tipo transversal, que trascienda desde la orientación, la planificación, implementación y ejecución en la sesión de aprendizaje si se quiere mejorar de verdad los aprendizajes de los estudiantes. Que la práctica sea el criterio de la verdad; lo que significa que debe ponerse en práctica los principios del Liderazgo Pedagógico. En la práctica el monitoreo y asesoramiento debe ser entendido como el control de calidad de los procesos de aprendizaje.

La entidad descentralizada inmediatamente superior que en este caso es la UGEL, debe implementar instrumentos de monitoreo real a los directivos en el cumplimiento de sus funciones de acuerdo a las políticas educativas propuestas por el Ministerio de Educación, tal es el caso del Liderazgo Pedagógico y el monitoreo y asesoramiento. Eso quiere decir, que las visitas de monitoreo tanto a directivos como a docentes, que se realizan a las Instituciones Educativas no debe ser simplemente una formalidad que intente justificar que están realizando trabajo de campo.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Arias, F. (2004) *El proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme. Primera edición.
- Bass, B. (1994) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. New York: Sage Publications. Thousand Oaks, C.A.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bernal, J. (2000) *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En Anuario de Pedagogía. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza. Zaragoza.
- Bolivar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. Artículo publicado en la Revista virtual Liderazgo pedagógico: una dirección para el aprendizaje. Enero – Febrero 2010. Ver en: www.oge.net/ www.faec.es
- Castro, C. (2014). *Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura*. Tesis de Maestría en Educación con mención en Teorías y Práctica educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- Corcuera, R. (2015). *Revista RUTA MAESTRA* (2015). Edición 13. Editorial Santillana S. A. Bogotá. Colombia. Noviembre 2015
- Covey, S. (1997). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S. (1997). *Los siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Barcelona: Paidós.
- Farías, S. (2010). *La influencia del liderazgo pedagógico en el rendimiento escolar*. Tesis presentada para obtener el Grado de Magister en Educación Mención en Evaluación. Universidad de la Frontera, Facultad de Educación y Humanidades. Temuco, Chile.
- Fielden, J. (1998). «La formación del personal de la Educación Superior: una misión permanente». UNESCO <http://www.universia.pr/pdf/unescogestion/InformeUNESCO1998.pdf> (marzo de 2005).
- Fischman, D. (2005). *El liderazgo interior*, Orbis Ventura SAC, Lima, Perú,
- Flores, R. (1998). «Percepciones que tienen los profesionales de la educación»; ver <http://educacion.upa.cl/decano/percepcion.htm> (enero de 2007).
- García, E. (2006). «*Liderazgo docente*»; ver <http://www.unam.mx/rompan/70/rf70art2.html> (enero de 2007).
- Grinberg (1999) *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación*. Universidad Torcuato Di Tella. Primer Coloquio. 1999.

- Gutiérrez, M. (2003) *Liderazgo transformacional* en el docente universitario. Universidad de Panamá. Volumen N° 1.
- Kreitner, R. (1997) *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill. Tercera edición.
- Ley General de Educación. Diario oficial El Peruano, sección normas legales del 29 de julio del 2003
- Lombardi, V. (2003). *Ganar no es lo más importante... es lo único*. México: McGraw-Hill Interamericana. Primera edición.
- Mamani, H., y otros (2014) *Liderazgo burocrático*, Artículo de la revista de investigación de la Universidad Peruana Unión. Ver en: revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/download/344/352
- Ministerio de Educación (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima. Perú. MINEDU (2013).
- MINEDU (2016). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo (local / regional)*. Lima, Perú.
- Pont, B. y otros (2009), *“Mejorar el liderazgo escolar”*, Vol. 1 Política y práctica, OCDE.
- Siliceo, A.; Casares, D. y González, J. (2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: McGraw Hill. Primera edición.
- UNESCO (2014) *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ochos sistemas escolares de la región*. Ver en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002327/232799s.pdf>
- Zubiría, J. de (2015). *Revista RUTA MAESTRA* (2015). Edición 13. Editorial Santillana S. A. Bogotá, Colombia. Noviembre 2015

ANEXOS

ANEXO N° 01

ENCUESTA DE OPINIÓN DOCENTE SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y LOS PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO

PRESENTACIÓN: El siguiente instrumento de investigación, tiene como objetivo obtener la opinión de los docentes de la Institución Educativa Pedro A. Labarthe Durand en relación al Liderazgo Pedagógico y los Procesos de Monitoreo, con la finalidad de materializar un trabajo de investigación de Tesis para obtener el Grado de Magíster que tiene como Título “**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS EN LOS PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “PEDRO ABEL LABARTHE DURAND” DE CHICLAYO – 2016**”. A fin de que la investigación sea realmente valedera y posteriormente se conozca los resultados de la misma, te pedimos expresar tu opinión de la manera más objetiva posible marcando las alternativas que estime conveniente desde su punto de vista.

DATOS INICIALES:

ESACALA MAGISTERIAL DE UBICACIÓN DOCENTE											
Primera		Segunda		Tercera		Cuarta		Quinta		Sexta	
SEDE INSTITUCIONAL DONDE TRABAJA											
Sede institucional de Chiclayo						Sede institucional de Pimentel					
TURNO DE LABORES EN EL AÑO 2016											
Turno mañana						Turno tarde					

INDICACIONES: Luego de leer los indicadores que corresponden a las variables y dimensiones de la investigación que figuran en el presente instrumento, marcar con una (X) la alternativa que consideres pertinente.

VARIABLE: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Orden	INDICADORES DE ANÁLISIS	Siempre	A veces	Nunca
En relación a la motivación docente				
1	Emplean mecanismos de felicitación a los docentes por logros destacados			
2	Generan las oportunidades de desarrollo profesional de los docentes			
3	Facilitan la ejecución de proyectos y propuestas en la Institución educativa			
4	Promueves encuentros de recreación y mejor convivencia docente			
5	Se valoran convenientemente las acciones positivas de los docentes			
Sobre el desarrollo de las capacidades docentes				
6	Facilitan la asistencia de los docentes a diversos eventos de capacitación			
7	Gestionan alianzas estratégicas para realizar capacitaciones que favorezca del desarrollo de las capacidades docentes			
8	Promueven espacios que permitan los intercambios de experiencias pedagógicas entre docentes			
9	Valoran en su verdadera dimensión la producción intelectual de los docentes			
10	Comunican en forma oportuna sobre los eventos de capacitación de la UGEL o GREL			

En relación a la gestión de las condiciones de trabajo				
11	Promueven una buena convivencia docente en la Institución educativa			
12	Muestran apertura al diálogo, buena comunicación y trato horizontal de directivos a docentes			
13	Los espacios físicos son adecuados para realizar un buen trabajo pedagógico con los estudiantes			
14	Se generan los espacios tecnológicos para un mejor trabajo pedagógico de los docentes			
15	El mobiliario escolar a nivel de aulas son las más apropiadas para realizar adecuadamente la labor docente			
Sobre el ejercicio del liderazgo pedagógico de los directivos				
16	Promueven y facilitan la organización de equipos de trabajo por áreas			
17	Conducen en forma eficiente las reuniones de trabajo pedagógico y de coordinación			
18	Se muestran proactivos ante las propuestas de los maestros sobre el mejoramiento de la gestión			
19	Aceptan y ponen en práctica de manera constructiva las sugerencias que permitan el fortalecimiento de la institución educativa			
20	Delegan funciones directas y a través de comisiones mostrando confianza en sus trabajadores			
En relación a la gestión de los aprendizajes				
21	El equipo directivo brinda apoyo técnico a los docentes para realizar una buena labor pedagógica			
22	Las acciones pedagógicas diseñadas por el equipo directivo están orientadas a la mejora de los aprendizajes			
23	Las jornadas de reflexión están orientadas a asumir compromisos de mejora de los aprendizajes en la institución educativa			
24	Se identifican oportunamente los factores de mayor incidencia en los procesos de aprendizaje a nivel de institución educativa			
25	Se promueven la asunción de compromisos a fin de alcanzar las metas de aprendizaje planteadas en el año			

VARIABLE DEPENDIENTE: PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO

En relación a la orientación del equipo directivo sobre el monitoreo				
26	El equipo directivo explica a los docentes cómo deben realizar el trabajo pedagógico correspondiente al año escolar			
27	El equipo directivo explica a los docentes cómo deben trabajar la programación anual del área			
28	El equipo directivo orienta a los docentes cómo realizar la planificación de las unidades de aprendizaje			
29	Los directivos de la Institución Educativa realizan sesiones demostrativas de cómo trabajar los proyectos de aprendizaje			
30	El equipo directivo orienta cómo realizar la correcta planificación de las sesiones de aprendizaje de las diferentes áreas			
De la planificación del equipo directivo sobre el monitoreo				
31	El equipo directivo solicita a los docentes opiniones en relación a los criterios a considerar para la elaboración del Plan de Monitoreo			
32	Se percibe una actitud pedagógicamente democrática cuando se elabora el Plan de Monitoreo			
33	Se socializa con los docentes el Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico de la Institución Educativa			
34	Se socializa el Plan de Monitoreo de las horas de reforzamiento en la Institución Educativa			
35	Se socializa el Plan de Monitoreo de las horas de atención a los padres en la Institución Educativa			

<i>Sobre el proceso de monitoreo del equipo directivo de la institución educativa</i>			
36	Se comunica oportunamente a los docentes sobre los procesos de monitoreo a realizarse		
37	Se hace conocer a los docentes de los instrumentos a emplear durante los procesos de monitoreo		
38	Los instrumentos de monitoreo son previamente acordados con los docentes		
39	Los instrumentos de monitoreo contienen criterios e indicadores que responden a la situación real de la actividad pedagógica de los docentes		
40	Los instrumentos utilizados en el monitoreo de las sesiones de aprendizaje están contextualizados		
<i>Sobre el proceso de asesoramiento del equipo directivo de la institución educativa</i>			
41	El asesoramiento sobre la labor pedagógica de los docentes responde al contexto de trabajo		
42	El asesoramiento se realiza de forma interactiva con ejemplos demostrativos por parte de los directivos de la Institución Educativa		
43	El acompañamiento se realiza respetando el saber adquirido de los docentes		
44	El asesoramiento del equipo directivo se convierte en una acción continua directa e indirecta hacia los docentes		
45	El asesoramiento al docente se realiza durante todo el proceso de monitoreo: orientación, planificación, monitoreo, asesoramiento y evaluación		
<i>En relación a las acciones de evaluación del monitoreo en la institución educativa</i>			
46	Se identifican las debilidades y fortalezas en la acción pedagógica de los docentes de la Institución educativa		
47	Se socializa periódicamente los resultados de los procesos de monitoreo pedagógico a los docentes		
48	Se reflexiona sobre los resultados obtenidos en los monitoreos con la finalidad de valorar lo positivo y modificar lo negativo		
49	Se percibe la reflexión autocrítica de los directivos en la ejecución del Plan de Monitoreo Pedagógico realizado a los docentes		
50	Los instrumentos aplicados en el monitoreo resultan siendo pertinentes y confiables para evaluar la labor pedagógica de los docentes		

Muchas gracias por su colaboración
Gil Egberto Campos Maccha
Yovanna Cecilia Oblitas Alvarez
Autores del Instrumento

ANEXO 02

**FICHA DE VALIDACIÓN PROPORCIONADA A LOS EXPERTOS PARA
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
FILIAL CHICLAYO
ESCUELA DE POST GRADO**

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS EN LOS PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “PEDRO ABEL LABARTHE DURAND” DE CHICLAYO - 2016

AUTORES:

**Br. Gil Egberto Campos Maccha
Br. Yovanna Cecilia Oblitas Alvarez**

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: _____

TÍTULO UNIVERSITARIO: _____

POSTGRADO: _____

OTRA FORMACIÓN: _____

OCUPACIÓN ACTUAL: _____

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

Mensaje al especialista:

En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a **Determinar si existe liderazgo pedagógico de los directivos en los procesos de monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo – 2016**. Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la

hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1 Ninguno	2 Poco	3 Regular	4 Alto	5 Muy alto
--------------	-----------	--------------	-----------	---------------

2. Sírvase marcar con una "X" las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados. (AT)			
b) Experiencia como profesional. (EP)			
c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN)			
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE)			
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP)			
f) Su intuición. (I)			

Firma del entrevistado

Anexo: Hoja de vida.

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?

Adecuada ____ Poco adecuada ____ Inadecuada ____

2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?

Totalmente ___ Un poco ___ Nada ___

3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?

Todos ___ Algunos ___ Pocos ___ Ninguno ___

4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?

Totalmente ___ Un poco ___ Ninguno ___

5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Medición de conocimientos previos.				
2	Las motivaciones.				
3	Las problematizaciones.				
4	La didáctica.				
5	La evaluación.				

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?

Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Inadecuada ___

7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?

Firma del entrevistado

ANEXO 03

FICHAS DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FILIAL CHICLAYO

ESCUELA DE POST GRADO

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS EN LOS PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "PEDRO ABEL LABARTHE DURAND" DE CHICLAYO - 2016

AUTORES:

Br. Gil Egberto Campos Maccha

Br. Yovanna Cecilia Oblitas Alvarez

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: Lia Romero Salazar

TÍTULO UNIVERSITARIO: Licenciada en Educación

POSTGRADO: Doctor (a) en Administración de la Educación

OTRA FORMACIÓN: _____

OCUPACIÓN ACTUAL: Coordinadora TOE I.E "Pedro A. Labarthe D."

FECHA DE LA ENTREVISTA: 19- Diciembre del 2016

Mensaje al especialista:

En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a **Determinar si existe liderazgo pedagógico de los directivos en los procesos de monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo – 2016**. Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una “X” conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1 Ninguno	2 Poco	3 Regular	4 Alto	5 Muy alto
--------------	-----------	--------------	-----------	---------------

2. Sírvase marcar con una “X” las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados. (AT)	✓		
b) Experiencia como profesional. (EP)	✓		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN)		✓	
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE)	✓		
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP)	✓		
f) Su intuición. (I)	✓		

Firma del entrevistado

Anexo: Hoja de vida.

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada Poco adecuada ___ Inadecuada ___

2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
Totalmente Un poco ___ Nada ___

3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos Algunos ___ Pocos ___ Ninguno ___

4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente Un poco ___ Ninguno ___

5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Medición de conocimientos previos.	<input checked="" type="checkbox"/>			
2	Las motivaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>			
3	Las problematizaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>			
4	La didáctica.	<input checked="" type="checkbox"/>			
5	La evaluación.	<input checked="" type="checkbox"/>			

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente ___ Buena Regular ___ Inadecuada ___

7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?



Firma del entrevistado



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FILIAL CHICLAYO

ESCUELA DE POST GRADO

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS EN LOS PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "PEDRO ABEL LABARTHE DURAND" DE CHICLAYO - 2016

AUTORES:

Br. Gil Egberto Campos Maccha

Br. Yovanna Cecilia Oblitas Alvarez

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: JORGE WIS MEÑO BALBUENA.

TÍTULO UNIVERSITARIO: Licenciado en Educación.

POSTGRADO: Doctor en Educación

OTRA FORMACIÓN: _____

OCUPACIÓN ACTUAL: Docente Universidad Particular de Chiclayo

FECHA DE LA ENTREVISTA: 19 de noviembre 2016

Mensaje al especialista:

En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a **Determinar si existe liderazgo pedagógico de los directivos en los procesos de monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo – 2016**. Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una “X” conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1	2	3	4	5
Ninguno	Poco	Regular	Alto	Muy alto

2. Sírvase marcar con una “X” las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados. (AT)	✓		
b) Experiencia como profesional. (EP)	✓		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN)		✓	
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE)		✓	
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP)	✓		
f) Su intuición. (I)		✓	


Firma del entrevistado

Anexo: Hoja de vida.

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada Poco adecuada ___ Inadecuada ___
2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
Totalmente Un poco ___ Nada ___
3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos Algunos ___ Pocos ___ Ninguno ___
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente Un poco ___ Ninguno ___
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Medición de conocimientos previos.		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	Las motivaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>			
3	Las problematizaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>			
4	La didáctica.	<input checked="" type="checkbox"/>			
5	La evaluación.	<input checked="" type="checkbox"/>			

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente Buena ___ Regular ___ Inadecuada ___

7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?



Firma del entrevistado

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FILIAL CHICLAYO

ESCUELA DE POST GRADO

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS EN LOS PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "PEDRO ABEL LABARTHE DURAND" DE CHICLAYO - 2016

AUTORES:

Br. Gil Egberto Campos Maccha

Br. Yovanna Cecilia Oblitas Alvarez

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: RAMIRO GÓMEZ I PARRAGUIRRE

TÍTULO UNIVERSITARIO: LIC. EN EDUCACIÓN

POSTGRADO: DOCTOR EN EDUCACIÓN

OTRA FORMACIÓN: _____

OCUPACIÓN ACTUAL: DOCENTE UNIVERSITARIO - POSTGRADO - UCV

FECHA DE LA ENTREVISTA: 20 DICIEMBRE 2016

Mensaje al especialista:

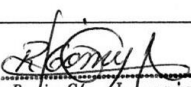
En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a **Determinar si existe liderazgo pedagógico de los directivos en los procesos de monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo – 2016**. Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una “X” conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1	2	3	4	5
Ninguno	Poco	Regular	Alto	Muy alto

2. Sírvase marcar con una “X” las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados. (AT)	X		
b) Experiencia como profesional. (EP)	X		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN)	X		
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE)	X		
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP)	X		
f) Su intuición. (I)		X	


Dr. Raimiro Gómez Ipadraguirre
ESCUELA POSTGRADO - UCV

Firma del entrevistado

Anexo: Hoja de vida.

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada Poco adecuada ___ Inadecuada ___

2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
Totalmente Un poco ___ Nada ___

3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos Algunos ___ Pocos ___ Ninguno ___

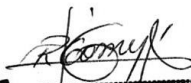

4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente Un poco ___ Ninguno ___

5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Medición de conocimientos previos.	<input checked="" type="checkbox"/>			
2	Las motivaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>			
3	Las problematizaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>			
4	La didáctica.	<input checked="" type="checkbox"/>			
5	La evaluación.	<input checked="" type="checkbox"/>			

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente Buena ___ Regular ___ Inadecuada ___

7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?

Dr. Ramiro Gómez Iparaguire
ESCUELA POSTGRADO - UCV

Firma del entrevistado



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FILIAL CHICLAYO

ESCUELA DE POST GRADO

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS EN LOS PROCESOS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "PEDRO ABEL LABARTHE DURAND" DE CHICLAYO - 2016

AUTORES:

Br. Gil Egberto Campos Maccha

Br. Yovanna Cecilia Oblitas Alvarez

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: Regulo Espedez Manayallo

TÍTULO UNIVERSITARIO: Licenciado en Educación: Historia y Geografía

POSTGRADO: Doctor en Administración Educativa

OTRA FORMACIÓN: Abogado

OCUPACIÓN ACTUAL: Subdirector en la I. E. Pedro A. Labarthe D.

FECHA DE LA ENTREVISTA: 20 de diciembre 2016

Mensaje al especialista:

En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a **Determinar si existe liderazgo pedagógico de los directivos en los procesos de monitoreo y asesoramiento de los docentes de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe Durand” de Chiclayo – 2016**. Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una “X” conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1 Ninguno	2 Poco	3 Regular	4 Alto	5 Muy alto
--------------	-----------	--------------	-----------	---------------

2. Sírvase marcar con una “X” las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados. (AT)	X		
b) Experiencia como profesional. (EP)	X		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN)	X		
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE)	X		
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP)	X		
f) Su intuición. (I)		X	


Firma del entrevistado

Anexo: Hoja de vida.

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada X Poco adecuada ___ Inadecuada ___
2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
Totalmente X Un poco ___ Nada ___
3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos X Algunos ___ Pocos ___ Ninguno ___
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente X Un poco ___ Ninguno ___
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?
MUY PERTINENTE.

N	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Medición de conocimientos previos.	X			
2	Las motivaciones.	X			
3	Las problematizaciones.	X			
4	La didáctica.	X			
5	La evaluación.	X			

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente X Buena ___ Regular ___ Inadecuada ___

7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?

LA PROPUESTA ES PERTINENTE.



Firma del entrevistado

ANEXO 04

CUADROS ORGANIZADOS DE DATOS

CUADRO N° 01

OPINIÓN DOCENTE EN RELACIÓN A LA MOTIVACIÓN DOCENTE

N°	INDICADORES DE ANÁLISIS	CATEGORÍA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		PARC	%
		fi	%	fi	%	fi	%		
1	Emplean mecanismos de felicitación a los docentes por logros destacados	10	2.99%	42	12.54%	15	4.48%	67	20%
2	Generan las oportunidades de desarrollo profesional de los docentes	10	2.99%	37	11.04%	20	5.97%	67	20%
3	Facilitan la ejecución de proyectos y propuestas en la Institución educativa	15	4.48%	42	12.54%	10	2.99%	67	20%
4	Promueves encuentros de recreación y mejor convivencia docente	10	2.99%	33	9.85%	24	7.16%	67	20%
5	Se valoran convenientemente las acciones positivas de los docentes	8	2.39%	41	12.24%	18	5.37%	67	20%
VALORACION TOTAL		53	15.82%	195	58.21%	87	25.97%	335	100.00%

Fuente: Encuesta de opinión docente sobre liderazgo pedagógico y monitoreo

CUADRO N° 02

OPINIÓN DOCENTE SOBRE EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DOCENTES

N°	INDICADORES DE ANÁLISIS	CATEGORÍA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		PARC	%
		fi	%	fi	%	fi	%		
1	Facilitan la asistencia de los docentes a diversos eventos de capacitación	15	4.48%	38	11.34%	14	4.18%	67	20%
2	Gestionan alianzas estratégicas para realizar capacitaciones que favorezca del desarrollo de las capacidades docentes	14	4.18%	30	8.96%	23	6.87%	67	20%
3	Promueven espacios que permitan los intercambios de experiencias pedagógicas entre docentes	9	2.69%	37	11.04%	21	6.27%	67	20%
4	Valoran en su verdadera dimensión la producción intelectual de los docentes	7	2.09%	38	11.34%	22	6.57%	67	20%
5	Comunican en forma oportuna sobre los eventos de capacitación de la UGEL o GREL	9	2.69%	41	12.24%	17	5.07%	67	20%
VALORACION TOTAL		54	16.12%	184	54.93%	97	28.96%	335	100.00%

Fuente: Encuesta de opinión docente sobre liderazgo pedagógico y monitoreo

CUADRO N° 03
OPINIÓN DOCENTE EN RELACIÓN A LA GESTIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

N°	INDICADORES DE ANÁLISIS	CATEGORÍA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		fi	%	fi	%	fi	%	PARC	%
1	Promueven una buena convivencia docente en la Institución educativa	19	5.67%	44	13.13%	4	1.19%	67	20%
2	Muestran apertura al diálogo, buena comunicación y trato horizontal de directivos a docentes	26	7.76%	38	11.34%	3	0.90%	67	20%
3	Los espacios físicos son adecuados para realizar un buen trabajo pedagógico con los estudiantes	10	2.99%	38	11.34%	19	5.67%	67	20%
4	Se generan los espacios tecnológicos para un mejor trabajo pedagógico de los docentes	10	2.99%	35	10.45%	22	6.57%	67	20%
5	El mobiliario escolar a nivel de aulas son las más apropiadas para realizar adecuadamente la labor docente	8	2.39%	37	11.04%	22	6.57%	67	20%
VALORACION TOTAL		73	21.79%	192	57.31%	70	20.90%	335	100.00%

Fuente: Encuesta de opinión docente sobre liderazgo pedagógico y monitoreo

CUADRO N° 04
OPINIÓN DOCENTE SOBRE EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS

N°	INDICADORES DE ANÁLISIS	CATEGORÍA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		fi	%	fi	%	fi	%	PARC	%
1	Promueven y facilitan la organización de equipos de trabajo por áreas	16	4.78%	46	13.73%	5	1.49%	67	20%
2	Conducen en forma eficiente las reuniones de trabajo pedagógico y de coordinación	16	4.78%	45	13.73%	6	1.79%	67	20%
3	Se muestran proactivos ante las propuestas de los maestros sobre el mejoramiento de la gestión	14	4.18%	41	12.24%	12	3.58%	67	20%
4	Aceptan y ponen en práctica de manera constructiva las sugerencias que permitan el fortalecimiento de la institución educativa	13	3.88%	44	13.13%	10	2.99%	67	20%
5	Delegan funciones directas y a través de comisiones mostrando confianza en sus trabajadores	19	5.67%	43	12.84%	5	1.49%	67	20%
VALORACION TOTAL		78	23.28%	219	65.67%	38	11.34%	335	100.00%

Fuente: Encuesta de opinión docente sobre liderazgo pedagógico y monitoreo

CUADRO N° 05
OPINIÓN DOCENTE EN RELACIÓN A LA GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES

N°	INDICADORES DE ANÁLISIS	CATEGORÍA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		PARC	%
		fi	%	fi	%	fi	%		
1	El equipo directivo brinda apoyo técnico a los docentes para realizar una buena labor pedagógica	10	2.99%	43	12.84%	14	4.18%	67	20%
2	Las acciones pedagógicas diseñadas por el equipo directivo están orientadas a la mejora de los aprendizajes	20	5.97%	44	13.13%	3	0.90%	67	20%
3	Las jornadas de reflexión están orientadas a asumir compromisos de mejora de los aprendizajes en la institución educativa	29	8.66%	33	9.85%	5	1.49%	67	20%
4	Se identifican oportunamente los factores de mayor incidencia en los procesos de aprendizaje a nivel de institución educativa	12	3.58%	47	14.03%	8	2.39%	67	20%
5	Se promueven la asunción de compromisos a fin de alcanzar las metas de aprendizaje planteadas en el año	15	4.48%	43	12.84%	9	2.69%	67	20%
VALORACION TOTAL		86	25.67%	210	62.69%	39	11.64%	335	100.00%

Fuente: Encuesta de opinión docente sobre liderazgo pedagógico y monitoreo

CUADRO N° 06
OPINIÓN DOCENTE EN RELACIÓN A LA ORIENTACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO SOBRE EL MONITOREO

N°	INDICADORES DE ANÁLISIS	CATEGORÍA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		PARC	%
		fi	%	fi	%	fi	%		
1	El equipo directivo explica a los docentes cómo deben realizar el trabajo pedagógico correspondiente al año escolar	19	5.67%	38	11.34%	10	2.99%	67	20%
2	El equipo directivo explica a los docentes cómo deben trabajar la programación anual del área	11	3.28%	38	11.34%	18	5.37%	67	20%
3	El equipo directivo orienta a los docentes cómo realizar la planificación de las unidades de aprendizaje	10	2.99%	37	11.04%	20	5.97%	67	20%
4	Los directivos de la Institución Educativa realizan sesiones demostrativas de cómo trabajar los proyectos de aprendizaje	3	0.90%	15	4.48%	49	14.63%	67	20%
5	El equipo directivo orienta cómo realizar la correcta planificación de las sesiones de aprendizaje de las diferentes áreas	5	1.49%	28	8.36%	34	10.15%	67	20%
VALORACION TOTAL		48	14.33%	156	46.57%	131	39.10%	335	100.00%

Fuente: Encuesta de opinión docente sobre liderazgo pedagógico y los procesos de monitoreo y asesoramiento

CUADRO N° 07
OPINIÓN DOCENTE SOBRE LA PLANIFICACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO
SOBRE EL MONITOREO

N°	INDICADORES DE ANÁLISIS	CATEGORÍA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		PARC	%
		fi	%	fi	%	fi	%		
1	El equipo directivo solicita a los docentes opiniones en relación a los criterios a considerar para la elaboración del Plan de Monitoreo	5	1.49%	18	5.37%	44	13.13%	67	20%
2	Se percibe una actitud pedagógicamente democrática cuando se elabora el Plan de Monitoreo	7	2.09%	28	8.36%	32	9.55%	67	20%
3	Se socializa con los docentes el Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico de la Institución Educativa	7	2.09%	30	8.96%	30	8.96%	67	20%
4	Se socializa el Plan de Monitoreo de las horas de reforzamiento en la Institución Educativa	3	0.90%	30	8.96%	34	10.15%	67	20%
5	Se socializa el Plan de Monitoreo de las horas de atención a los padres en la Institución Educativa	5	1.49%	29	8.66%	33	9.85%	67	20%
VALORACION TOTAL		27	8.06%	135	40.30%	173	51.64%	335	100.00%

Fuente: Encuesta de opinión docente sobre liderazgo pedagógico y los procesos de monitoreo y asesoramiento

CUADRO N° 08
OPINIÓN DOCENTE SOBRE EL PROCESO DE MONITOREO DEL EQUIPO
DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

N°	INDICADORES DE ANÁLISIS	CATEGORÍA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		PARC	%
		fi	%	fi	%	fi	%		
1	Se comunica oportunamente a los docentes sobre los procesos de monitoreo a realizarse	36	10.75%	28	8.36%	3	0.90%	67	20%
2	Se hace conocer a los docentes de los instrumentos a emplear durante los procesos de monitoreo	31	9.25%	25	7.46%	11	3.28%	67	20%
3	Los instrumentos de monitoreo son previamente acordados con los docentes	10	2.99%	17	5.07%	40	11.94%	67	20%
4	Los instrumentos de monitoreo contienen criterios e indicadores que responden a la situación real de la actividad pedagógica de los docentes	21	6.27%	30	8.96%	16	4.78%	67	20%
5	Los instrumentos utilizados en el monitoreo de las sesiones de aprendizaje están contextualizados	15	4.48%	35	10.45%	17	5.07%	67	20%
VALORACION TOTAL		113	33.73%	135	40.30%	87	25.97%	335	100.00%

Fuente: Encuesta de opinión docente sobre liderazgo pedagógico y los procesos de monitoreo y asesoramiento

CUADRO N° 09
OPINIÓN DOCENTE SOBRE EL PROCESO DE ASESORAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

N°	INDICADORES DE ANÁLISIS	CATEGORÍA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		PARC	%
		fi	%	fi	%	fi	%		
1	El asesoramiento sobre la labor pedagógica de los docentes responde al contexto de trabajo	14	4.18%	47	14.03%	6	1.79%	67	20%
2	El asesoramiento se realiza de forma interactiva con ejemplos demostrativos por parte de los directivos de la Institución Educativa	4	1.19%	18	5.37%	45	13.43%	67	20%
3	El acompañamiento se realiza respetando el saber adquirido de los docentes	12	3.58%	40	11.94%	15	4.48%	67	20%
4	El asesoramiento del equipo directivo se convierte en una acción continua directa e indirecta hacia los docentes	9	2.69%	39	11.64%	19	5.67%	67	20%
5	El asesoramiento al docente se realiza durante todo el proceso de monitoreo: orientación, planificación, monitoreo, asesoramiento y evaluación	9	2.69%	31	9.25%	27	8.06%	67	20%
VALORACION TOTAL		48	14.33%	175	52.24%	112	33.43%	335	100.00%

Fuente: Encuesta de opinión docente sobre liderazgo pedagógico y los procesos de monitoreo y asesoramiento

CUADRO N° 10
OPINIÓN DOCENTE EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL MONITOREO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

N°	INDICADORES DE ANÁLISIS	CATEGORÍA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		PARC	%
		fi	%	fi	%	fi	%		
1	Se identifican las debilidades y fortalezas en la acción pedagógica de los docentes de la Institución educativa	15	4.48%	43	12.84%	9	2.69%	67	20%
2	Se socializa periódicamente los resultados de los procesos de monitoreo pedagógico a los docentes	11	3.28%	34	10.15%	22	6.57%	67	20%
3	Se reflexiona sobre los resultados obtenidos en los monitoreos con la finalidad de valorar lo positivo y modificar lo negativo	16	4.78%	31	9.25%	20	5.97%	67	20%
4	Se percibe la reflexión autocrítica de los directivos en la ejecución del Plan de Monitoreo Pedagógico realizado a los docentes	10	2.99%	35	10.45%	22	6.57%	67	20%
5	Los instrumentos aplicados en el monitoreo resultan siendo pertinentes y confiables para evaluar la labor pedagógica de los docentes	10	2.99%	41	12.24%	16	4.78%	67	20%
VALORACION TOTAL		62	18.51%	184	54.93%	89	26.57%	335	100.00%

Fuente: Encuesta de opinión docente sobre liderazgo pedagógico y los procesos de monitoreo y asesoramiento

ANEXO 05

VISTAS FOTGRÁFICAS DE DOCENTES RESOLVIENDO LAS ENCUESTAS

