



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**Modelo de liderazgo compartido para optimizar procesos de gestión en instituciones
educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Educación

AUTOR:

Mg. Wilmer Espinal Olivera (ORCID: 0000-0002-0037-8797)

ASESORA:

Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco (ORCID: 0000-0002-5563-0662)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

Chiclayo – Perú

2019

Dedicatoria

A mis padres, esposa e hijos con inmenso amor, por ser fuente de inspiración permanente en cada uno de los retos asumidos.

Wilmer

Agradecimiento

Al divino creador por iluminar y allanar mi camino profesional, a los docentes de la Universidad César Vallejo por sus experiencias compartidas y en especial a la Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco por sus sabias orientaciones e idóneo asesoramiento.

Wilmer

Página del jurado



DICTAMEN DE SUTENTACIÓN DE TESIS

EL MAESTRO : Espinal Olivera Wilmer

Para obtener el Grado Académico de Doctor en Educación, ha sustentado la tesis titulada:

MODELO DE LIDERAZGO COMPARTIDO PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS SECUNDARIAS URBANAS DE LA UGEL JAEN

Fecha: 21 de Agosto del 2019

Hora: 5.00 pm

JURADOS:

PRESIDENTE : Dr. Victor Augusto Gonzales Soto

Firma:

SECRETARIO: Dra. Bertila Hernández Fernández

Firma:

VOCAL : Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco

Firma:

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobar por unanimidad

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis

Recomendaciones sobre la tesis:

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de 15 días, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador

Declaratoria de autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, WILMER ESPINAL OLIVERA, egresado del Programa de Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo SAC., Chiclayo, identificado con DNI 80187091.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor de la tesis titulada: MODELO DE LIDERAZGO COMPARTIDO PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS SECUNDARIAS URBANAS DE LA UGEL JAÉN. La misma que presento para obtener el grado académico de doctor en educación.

La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.

La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

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. En consecuencia, me hago responsable por el incumplimiento de lo declarado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente asumo las consecuencias y sanciones, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo SAC Chiclayo conforme a la ley 27444 de Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 21 de agosto del 2019.



Mg. Wilmer Espinal Olivera

DNI: 80187091

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	16
2.1. Tipo y diseño de investigación	16
2.2. Operacionalización de variables	17
2.3. Población, muestra y muestreo	18
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	20
2.5. Procedimiento	22
2.6. Métodos de análisis de datos	22
2.7. Aspectos éticos	22
III. RESULTADOS	23
IV. DISCUSIÓN	30
V. CONCLUSIONES.....	37
VI. RECOMENDACIONES.....	38
VII. PROPUESTA	39
REFERENCIAS	41
ANEXOS	47
Instrumento: Encuesta a directivo y/o docente.....	47
Descripción de baremos.....	49
Informe: opinión de expertos.....	50
Propuesta	58
Validación de la Propuesta mediante la técnica DELPHI	71
Autorización para la aplicación del proyecto de tesis	83
Formulario de autorización para la publicación electrónica de la tesis.....	84
Acta de aprobación de originalidad de tesis	85
Reporte de Turnitin	86
Autorización de la versión final del trabajo de investigación	87

Índice de tablas

Tabla 1. Variable Independiente: Modelo de Liderazgo Compartido	17
Tabla 2. Variable Dependiente: Procesos de gestión	18
Tabla 3. Distribución de la población – directivos y docentes – de las 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén	19
Tabla 4. Distribución de la muestra – directivos y docentes – de las 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén	20
Tabla 5. Dirección y liderazgo	23
Tabla 6. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	24
Tabla 7. Soporte al funcionamiento de la IE	25
Tabla 8. Indicadores de los procesos de gestión de las I.E.....	26
Tabla 9. Baremo General.....	49
Tabla 10. Baremo Específico.....	49

Índice de figuras

Figura 1. Indicadores de los procesos de gestión de las I.E.	27
Figura 2. Modelo de liderazgo compartido	39

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es *proponer un Modelo de Liderazgo Compartido para optimizar procesos de gestión en instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén*; basado en los aportes teóricos sobre liderazgo y empowerment de Kenneth Leithwood y Carlos Cáliz respectivamente. Los pasos seguidos corresponden al tipo de investigación proyectiva, iniciada con la identificación de una problemática a través de un diagnóstico para formular una propuesta de solución que mejore las condiciones de la realidad encontrada. Del mismo modo, está enmarcada en la línea de investigación en gestión y calidad educativa porque permitirá reorientar, organizar y optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén. La población lo conformaron 54 directivos y 681 docentes de las 27 instituciones educativas, de los cuales se ha seleccionado una muestra estratificada conformada por 54 directivos y 627 docentes quienes al ser encuestados brindaron información sobre los procesos de gestión que se realiza en sus respectivas instituciones educativas. Los resultados encontrados muestran un nivel bajo de desarrollo en las dimensiones: dirección y liderazgo (88,25%), desarrollo pedagógico y convivencia escolar (79,15%), y acciones de soporte al funcionamiento de la IE (84.73%). Situación que nos permite concluir que en las 27 instituciones educativas se evidencia una problemática que afecta su normal y óptimo funcionamiento, cuestionando el modelo de gestión que los directivos emplean en los establecimientos educativos para proponer una alternativa denominada *Modelo de Liderazgo Compartido para optimizar procesos de gestión en instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén*, que consta de tres elementos básicos: establecimiento de rumbos, desarrollo del personal y rediseño de la organización; propuesta que ha sido validada por expertos en el campo educativo mediante la aplicación de la técnica Delphi.

Palabras clave: Modelo, liderazgo compartido, procesos de gestión

ABSTRACT

The objective of this research is to propose a Shared Leadership Model to optimize management processes in urban secondary public educational institutions of the UGEL Jaén; ixroblema the theoretical contributions on leadership and empowerment of Kenneth Leithwood and Carlos Cálix respectively. The steps followed correspond to the type of projective research, initiated with the identification of a ixroblema through a diagnosis to formulate a proposal for a solution that improves the conditions of the reality found. In the same way, it is framed in the line of research in management and educational quality because it ixrob allow to reorient, organize and optimize the management processes in the public secondary public educational institutions of the UGEL Jaén. The population was made up of 54 managers and 681 teachers from the 27 educational institutions, of which a stratified sample was selected consisting of 54 managers and 627 teachers who, when surveyed, provided information on the management processes carried out in their respective educational institutions. . The results show a low ixroblema development in the dimensions: leadership and leadership (88.25%), pedagogical development and school coexistence (79.15%), and actions to support the functioning of EI (84.73%). Situation that allows us to conclude that the 27 educational institutions show a ixroblema that affects their normal and optimal functioning, questioning the management model that managers use in educational establishments to propose an alternative called Shared Leadership Model to optimize management processes in urban secondary public educational institutions of the UGEL Jaén, which consists of three basic elements: establishment of courses, staff development and redesign of the organization; proposal that has been validated by experts in the educational field through the application of the Delphi technique.

Keywords: Model, shared leadership, management processes

I. INTRODUCCIÓN

La escuela, hoy denominada institución educativa en el Perú, como toda organización social presenta retos y desafíos que los tiempos modernos plantea a toda entidad. Esta institución está a cargo de un director; él como máxima autoridad es responsable de la gestión institucional, pedagógica y administrativa que se desarrolla en ella. Una aproximación conceptual de institución educativa encontramos en la Ley 28044, ley que rige el sector educación, en su artículo 65° y 66°. En ella se establece que la escuela es la principal instancia del estado, en el sector educación. Su escenario físico y social se interrelaciona con otros organismos de la comunidad y sede su establecimiento para la ejecución de actividades extraescolares y comunitarias, salvaguardando su finalidad y objetivos. En esencia busca formar integralmente a sus estudiantes a través del logro de aprendizajes (Presidente Constitucional de la República del Perú, 2003).

Cumplir con la finalidad encomendada no sólo es cuestión de escenario educativo sino de procesos de gestión que dinamicen su labor y de retos que debe asumir para su adecuado funcionamiento.

Al poner nuestra mirada en América Latina observamos que una de las limitaciones para la adecuada gestión de la escuela, ha sido la puesta en práctica de modelos que no se han originado en el diagnóstico de su problemática; en ese sentido, Sander (1996) refiere que los modelos de gestión de los establecimientos educativos han sido gestados en otros ambientes culturales y en función a intereses económicos y políticos ajenos a las naciones de América Latina. Por lo tanto, es menester establecer modos de intervención que respondan a nuestra propia realidad educativa, con características reactivas y contestatarias, con estrategias basadas en la manera de ver nuestros problemas y necesidades. Además, hasta hoy, las escuelas no se hacen cargo de la problemática educativa, ni el estado a través de la normatividad fija lo que éstas deban hacer al respecto (Gvirtz, 2014). Más aún, le solicitamos responsabilizarse de los problemas sociales, siendo su deber responder por su actuar ante la superioridad institucional y ante la comunidad.

Otra de las características latentes en esta problemática es el desconocimiento de los procesos de gestión que debe realizar la escuela. Al respecto, La oficina regional de educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (2004) señala que es difícil

gestionar con acierto sobre una situación desconocida, donde prima la falta de información para tomar decisiones acertadas. Así, el directivo desorientado asume el riesgo enfocando toda su energía a los aspectos organizativos, administrativos y presupuestarios propios de las acciones de dirección y acciones de soporte para el adecuado funcionamiento de la escuela; relegando a segundo plano el aspecto pedagógico (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 2016). También se suma los resultados del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa (2013) señalando que bajo la premisa de descentralización educativa se promueve el funcionamiento independiente de los establecimientos educativos en cuanto a currículo, evaluación y administración, basándose sólo en lineamientos de carácter nacional.

La formación profesional de los directivos es también parte de la problemática expuesta. No existe una preparación exclusiva y de carrera para gestionar o dirigir una institución educativa. Las reformas en este aspecto, en América Latina, sólo son normativas, en donde se especifica de manera detallada las funciones que el cargo debe desempeñar (Elacqua, 2017). Es decir, la formación es una sola, para que el docente realice trabajo pedagógico y la ley pone a disposición otras funciones; así, un docente según los requisitos que la ley señala, puede optar por la gestión pedagógica, la gestión institucional o el acompañamiento al desempeño docente. Según Montero (2009) advierte que los docentes que acceden al área de gestión institucional no son expertos en gestión, son docentes que, por recompensa o castigo, según las circunstancias de las cuestiones burocráticas de las que forma parte tiene que cumplir determinada función, para la cual no ha sido formado profesionalmente. Por supuesto que el éxito de la gestión en el establecimiento educativo estará en riesgo por ausencia de las competencias para la ejecución del cargo.

Algunos indicadores a nivel de América Latina que tienen relación con los procesos de gestión que se ejecutan en los establecimientos escolares son: la formación profesional los directivos, según la Unesco (2015) con datos reportados por la prueba SERCE-2012 muestra que de los directivos, el 43,1% tiene título universitario y 20,1%, realizó estudios de postgrado; la calidad de la preparación del personal docente, según los criterios establecidos por cada país al 2010, era 78% de docentes de primaria y el 70% de secundaria contaban con formación docente certificada. Así mismo, la relación entre trato cordial

conocido como clima escolar y logros de aprendizaje establecido por el estudio PISA-2009 señala que el clima escolar, identificado como el ambiente para el aprendizaje, cuyos niveles están determinados por la calidad de las relaciones que se da en la escuela respecto de la disciplina, el liderazgo del director, la inclinación del docente por el aprendizaje de sus estudiantes, el compromiso familiar en el desarrollo académico; encontró que la calidad del ambiente está fuertemente relacionado con las restricciones socioeconómicas de la escuela, de forma que mejorar el clima escolar no sólo requiere de habilidades en la gestión sino también oportunidades para responder a los requerimientos de los establecimientos y así poder disfrutar de un mejor ambiente para el logro de los aprendizajes (Unesco, 2015).

En el Perú, al igual que en América latina, se implantan modelos de gestión que no responden a nuestra problemática educativa. Para Ramos (2012) el estado peruano encarga el desarrollo económico de la nación a organizaciones internacionales, tal es el caso rutinario de ceder las decisiones estratégicas a funcionarios con dependencia al FMI, el BM o el BID; lo mismo ocurre con el sector educación y otros ministerios encargados a entidades extranjeras.

Además, según Montero (2009) los problemas de gestión institucional perjudican severamente la calidad educativa peruana. Si bien la actividad medular de la escuela es la práctica pedagógica y la responsabilidad con los aprendizajes en los estudiantes, la debilidad institucional del organismo público expondría muchas limitaciones e ineficiencias. El docente que asume funciones directivas no ha sido formado en esa función, puede tener dificultades para hacer frente a labores administrativas, de gestión, ni mucho menos para el planeamiento y ejecución de políticas educativas; porque en esencia su formación estuvo destinada al trabajo pedagógico en aula y donde los temas de gestión están ausentes. Así con el ánimo gubernamental de cubrir esta necesidad de aprendizaje docente en gestión institucional se han desarrollado una serie de planes en este rubro sin resultados corroborables tal como lo señala Guadalupe (2017) al expresar que hasta hoy no se puede observar claramente el avance que ha logrado la ejecución de muchos programas relacionados con la gestión educativa. El Ministerio de Educación muestra logros y avances al respecto en los aspectos de calidad y eficiencia, pero al parecer el producto de esa evaluación es desde la perspectiva teórica, más no desde de la acción concreta en la escuela.

Esto movilizó gran inversión de recursos y esfuerzos que posteriormente no se llevaron a gran escala.

La escasa identidad con la actividad institucional agudiza la problemática en los procesos de gestión, así refiere Gómez (2011) al expresar que el nivel de eficacia en la gestión de la escuela depende del factor actitudinal, de la iniciativa e innovación para insertar al establecimiento educativo en rumbos de mejora sobrepasando lo cotidiano y costumbrista. La idea es promover la participación colectiva de tal manera que la dirección, liderazgo y prácticas educativas están alineadas a su interés colectivo, su problemática y sus posibilidades institucionales, consiguiendo una gestión democrática donde todos los actores se sientan importantes porque comparten una responsabilidad institucional (Cuglievan, 2008).

A nivel del Perú, podemos precisar los siguientes los indicadores que tienen relación con los procesos de gestión en las instituciones educativas: nivel de aprendizaje satisfactorio en estudiantes del segundo grado de secundaria durante el 2015, 15% en comprensión lectora y 10% en matemática; e instituciones educativas públicas que cuentan con plaza de director, 41% (Ministerio de Educación, 2016); nivel educativo máximo alcanzado por los directores del educación secundaria en el 2014, el 2.4% tienen el grado de doctor, 21.7% es magíster, 49.5% son bachilleres o licenciados, hay un 25.6% de directivos tienen título pedagógico o tecnológico, y 0.7% no tiene grado académico (Guadalupe, 20017).

En la Región Cajamarca según Escale-Minedu (2016) las autoridades regionales son responsables de la gestión de todas las instituciones educativas de su jurisdicción, sean públicas o privadas, pero el sentido de responsabilidad con respecto a la orientación en gestión institucional de la escuela se limita a replicar los lineamientos educativos nacionales. Los indicadores que se relacionan con los procesos de gestión de las instituciones educativas muestran en secundaria que el porcentaje de retirados en el 2015 va desde 2.2% en Cajamarca hasta 4.7% en Santa Cruz; y los aprendizajes satisfactorios se incrementaron de 17.0% a 37.1% en comprensión lectora y de 9.5% a 26.0% en matemática (Escale-Minedu, 2016).

Al aplicar las encuestas, a los docentes y directivos de las 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén, muestran que respecto a dirección y liderazgo: 24 de estas instituciones, es decir, el 88,90% se ubicaron en el nivel bajo; mientras que, 1 de ellas, el 3,70% están en el nivel medio y 7,40%, en el nivel alto. Algo similar sucede con respecto al desarrollo pedagógico y convivencia escolar: 23 de las instituciones encuestadas, correspondiente al 85,20% se ubican en el nivel bajo; mientras que, 2 de ellos, que conforman el 7,40% están en el nivel medio y 7,40%, en el nivel alto. Y finalmente, los procesos de soporte para el funcionamiento de la IE revelan que, 22 de las instituciones educativas del grupo de estudio, el 81,50% alcanzaron el nivel bajo; 2 de ellas, que representan el 7,40% se encuentran en el nivel medio y 11,10% están en el nivel alto.

En el artículo 12° de la Ley 29944, norma que rige a la docencia en educación básica, se establece que un docente puede desempeñarse laboralmente en cuatro áreas: en la planificación y desarrollo de aprendizajes a lo que se denomina gestión pedagógica, en dirección de un establecimiento educativo lo que se llama gestión institucional, en el fortalecimiento de las capacidades profesionales docentes nombrado como formación en servicio, e innovación e investigación (Presidente de la República Constitucional del Perú, 2012). Como ya lo hemos señalado anteriormente los responsables de los procesos que deben realizar las instituciones educativas son los directivos y pertenecen al área de gestión institucional. En esta perspectiva esta investigación contribuye con el diseño de una propuesta para incrementar el nivel de gestión de la escuela que a través de la aplicación de los instrumentos formulados brinda información para la toma de decisiones oportunas. Además, se especifica la conceptualización de liderazgo compartido, en el ejercicio del cargo de director o sub director de institución educativa, relacionándole con el efecto que pueda producir en los procesos inherente a su labor, estando siempre susceptible a cambios de posteriores investigaciones.

Algunas investigaciones realizadas que se relacionan con el problema de investigación aquí propuesto son:

Jaime Cuadros en 2015 presenta la investigación denominada *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos – tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga, Colombia*, con el propósito de saber y

examinar los estilos y práctica del liderazgo en los docentes y directivos de los programas técnicos y tecnológicos profesionales estructurados por competencias en la Universidad Cooperativa de Colombia ¿UCC- en Bucaramanga-Santander-Colombia. La investigación concluye que los estilos de liderazgo no funcionan como tácticas individuales sino por el contrario son participativas y por ello fusionan el saber con el ambiente organizacional. Estos aspectos integrados con el actuar de los directivos y docentes conocedores de las políticas educativas para el rumbo institucional reconceptualizan y reorientan el estilo de liderazgo con la finalidad de buscar mejores índices de calidad en la escuela: proceso pedagógico y direccionalidad a la visión institucional. La existencia de más de un estilo de liderazgo promueve anhelos particulares y pone en riesgo la institucionalidad generando actividades alternas e influyendo negativamente en el desempeño funcional del establecimiento.

Castillo Armijo en 2014 presenta la investigación denominada *El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes*, con el propósito de implantar un recorrido de transformación y superación elegido y aceptado por los miembros de la institución educativa y sobre todo por las autoridades que están encasillados en lo estandarizado y medible, desatendiendo los planes alternativos. Investigación que se realizó en el Centro de Educación Infantil y Primaria (CEIP) Lledoner de la localidad de Granollers (Cataluña) que desde el 2005, año de su creación tiene la característica de Comunidad de Aprendizaje (CdA); concluye que el pensamiento de instaurar un liderazgo compartido en la escuela debe obligatoriamente incorporar a todos los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, personal de apoyo, docentes, directivos y padres de familia) bajo nuevos protocolos de interacción entre los recursos humanos, materiales y saberes institucionales, que llene las expectativas de los usuarios del servicio educativo y con los criterios de calidad que la ley señala.

Albarrán García en 2014 presenta la investigación denominada *El liderazgo pedagógico del director y su influencia en los procesos de gestión para la mejora de la escuela primaria*, con el propósito de conocer cómo influye el acompañamiento pedagógico de la autoridad educativa en el mejoramiento de la gestión de la escuela. Para la investigación se construyó y aplicó un cuestionario, que facilitó la recolección de datos, en relación al liderazgo pedagógico que practican los directores, poder para modificar los

procesos de gestión y lograr la mejora de la escuela primaria. Concluye destacando la trascendencia del liderazgo pedagógico del directivo basado en orientar, estimular, acompañar y reflexionar desde la práctica docente en aula, considerando al otro como sujeto de logro de altas expectativas cuya estrategia fundamental es el trabajo colaborativo.

Durán Gamba en 2010 presenta la investigación denominada *liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*, con el propósito de detallar la dependencia entre liderazgo transformacional del líder y el acto de distribuir el conocimiento entre trabajadores. Investigación se realizó con 14 líderes y 136 trabajadores. Se concluyó que, el liderazgo transaccional es compatible con la distribución del conocimiento y en ello tiene especial importancia las recompensas. Termina sugiriendo como variable a la cultura organizacional como mediadora entre la dimensión liderazgo transformacional y compartir conocimiento.

Benavides Amarís en 2010 presenta la investigación denominada *Liderazgo pedagógico basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente*, con el propósito de analizar dos dimensiones: la primera consiste en descubrir por qué las estrategias de trabajo participativo al no ser masivamente conocidas se optan por la individualidad y el aislamiento. El segundo aspecto es identificar factores que estimulen al docente a recurrir a estrategias colectivas y participativas en la comunidad educativa, de tal manera que se perciba como una forma de labor cotidiana en la escuela. Este estudio realizado en Guatemala, en establecimientos educativos públicos de la capital de este país concluye que el liderazgo pedagógico se fortalece con la práctica de trabajo colaborativo a través de una renovación constante de conceptos, tácticas, saberes y actitudes.

Reunir información documental nos permite tener un conocimiento profundo del tema que desarrollamos, a esta actividad le denominamos búsqueda de la teoría. Según Hernández (2014) la teoría es un conglomerado de postulados vinculados con suficiencia para esclarecer las causas y el desarrollo de una circunstancia, que para esta investigación es liderazgo compartido y procesos de gestión de las instituciones educativas. El fenómeno que se desarrolla en la escuela; una de las organizaciones sociales más antiguas y que de acuerdo a los cambios producidos en el tiempo también busca su modernización, pues su

progreso tiene influencia en el aspecto económico y social de un país, al tener el encargo de formar a la persona para el ejercicio de su ciudadanía. Esta institución que en la actualidad requiere de una característica imprescindible, ser democráticas; aunque su origen no fue en sociedades de esta característica. Se necesita esta cualidad para formar a los individuos como auténticos ciudadanos y no como súbditos (Deval, 2013).

En esta escuela democrática intentaremos conceptualizar y analizar la teoría respecto al liderazgo compartido y los procesos de gestión que debe realizar la institución educativa buscando el correcto y adecuado funcionamiento.

Existe un sin número de conceptualizaciones sobre liderazgo que van desde generalizaciones hasta tecnicismos. Para Dilts (1998) el liderazgo es definido como como el talento que una persona posee para influir en los demás y juntos lograr objetivos propuestos. A lo que añade Chiavenato (2007), la habilidad para promover relaciones interpersonales inspiradoras y la facilidad de identificar problemática y oportunidades de solución. Aclarando Riveros (2012) que el ejercicio del liderazgo requiere una personalidad proactiva. No cabe duda que el liderazgo en una organización inteligente clarifica los procesos, motiva a enfrentar los problemas y genera aptitud para realizar opciones diferentes. Una persona con capacidades y cualidades de liderazgo se convierte en líder. Éste según Lapo (2015), en la organización señala el camino a las personas para alcanzar la visión establecida por medio de los objetivos estratégicos, es un agente imprescindible para la transformación de las organizaciones. Asimismo, son los encargados de construir organizaciones donde las personas se esfuerzan por comprender la complejidad de los procesos que allí realizan, distinguen la visión institucional y muestran aptitud por desarrollar un patrón de pensamiento positivo, expresando su compromiso con el aprender. Los miembros de la comunidad educativa necesitan creer en algo y tener la capacidad de alcanzar resultados motivados por creencias, es decir, construyen campos. Concepto que Senge (1994) expresa como una estructura invisible pero existente que influye sobre el actuar. La promoción de un ambiente propicio para el aprendizaje debe ser la tarea fundamental del liderazgo y es a la vez el único mecanismo que tiene un líder para poder influenciar en los demás.

Bernard M. Bass en 1985 en su libro *Liderazgo y desempeño más allá de lo esperado*, citado por Dilts (1998), describe tres estilos de liderazgo: *laissez-faire*, evidenciado cuando el responsable de liderar la institución evita tomar decisiones, rehúye cuando se lo requiere, no se compromete y no expresa su posición sobre asuntos de interés organizacional, en otras palabras podemos afirmar que se trata de un no liderazgo; *Liderazgo transaccional*, mostrado cuando se quiere corregir una situación pero no es una práctica permanente sino circunstancial de acuerdo a la problemática, se implementa de dos formas, a través de la gestión por excepción cuando las acciones se han desviado de la expectativas siendo necesario intervenir para retomar el camino establecido, mientras vaya según lo previsto, no se cambia nada y por recompensa contingente cuando se negocia recompensa a cambio de esfuerzo, un ejemplo puede ser el otorgar menciones especiales y promociones por un trabajo bien hecho; y *liderazgo transformador*, manifestado como una actitud inherente y permanente propio del aprendizaje y progreso constante, se implementa de cinco formas, a través de la gestión por procesos cuando se presenta de manera clara los objetivos y los indicadores necesarios para su consecución, por estímulo intelectual mediante la empatía de ideas donde el líder enfatiza en el entendimiento y la cuidadosa resolución de situaciones que requieren de atención, por entusiasmo cuando el líder es por excelencia un animador que motiva y estimula para que todos entreguen lo mejor de sí promoviendo los valores y vigorizando la creencia en grandes posibilidades de cada persona, por focalización personal cuando el líder está comprometido con el fortalecimiento de las capacidades profesionales ofreciendo atención personalizada a miembros desatendidos, y por carisma cuando la tarea institucional se realiza en función a una visión y misión, constituyéndose el líder en ejemplo digno de imitar por sus colaboradores generando consideración y seguridad, también llamada influencia idealizada.

El liderazgo desplegado en los establecimientos escolares es definido por Fullan (1996) como el talento y el compromiso en las actividades institucionales que van más allá del trabajo pedagógico realizado en aula. Además, Bolívar (2010) lo denomina liderazgo educativo o escolar y lo considera como el segundo factor interno de la escuela en importancia para el lograr aprendizajes después del desempeño docente en aula.

Es necesario reconocer que existe correspondencia entre el liderazgo del directivo y el funcionamiento adecuado de la escuela, así Rodríguez (2011) señala que la calidad de los establecimientos educativos está relacionada con las capacidades, la entrega y el estilo de liderazgo que despliegue el equipo directivo. Además, ellos promueven la formulación de rumbos claros buscando oportunidades de progreso, controlan el logro de los objetivos propuestos y promueven un ambiente favorable al aprendizaje y un clima escolar positivo.

En esta investigación se requiere de la comprensión del ejercicio de liderazgo compartido en las labores propias del área de gestión institucional en la escuela. Una de las definiciones sobre este tema lo expresa Chiavenato (2009) al señalar que el liderazgo compartido está relacionado con la delegación de funciones, es decir, favorecer las responsabilidades del liderazgo al equipo de trabajo, transfiriendo de una persona a otras ciertas funciones según la situación y las necesidades del equipo y de todos los integrantes de la comunidad. Cada quién requiere su espacio y el ejercicio de su rol para sentirse parte del sistema; un liderazgo compartido, donde los docentes se sientan un actor importante, al mismo nivel que el director, y donde los estudiantes son los principales protagonistas (FONDEP, 2018). Esto no supone el desplazamiento de la autoridad, sino que el director según Maureira (2014) adquiere un rol de arquitecto organizacional, más que jefe. Y que Senge (1994) advierten que sin autoridad compartida no existe creatividad ni autoría compartida. Si ambos trabajan juntos, se verán como coautores. Cada quien puede tomar decisiones personales, pero se hace en conocimiento pleno de sus objetivos comunes y de los pensamientos y sentimientos del otro.

El fundamento para efectivizar el liderazgo compartido en la mayoría de contextos organizacionales lo establece el Área de educación, fundación Chile (2009) en el libro *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* Kenneth Leithwood, aquí se señalan como categorías y prácticas específicas, las siguientes: establecer la direccionalidad a seguir, favorecer el talento humano y replantear la organización. Primero, se fija rumbos ayudando a los integrantes a conocer su organización, la razón de su existir creando su estado deseable a través de una visión y un camino a recorrer juntos para lograrlo. Las actividades específicas comprenden la creación de una visión, mostrar compromiso con los objetivos institucionales, establecer altas expectativas e identificar mecanismos para la comunicación efectiva. Luego, se interactúa con los integrantes de la

organización para influenciar desde la experiencia directa y concreta percibiendo las condiciones laborales que influyen en su desempeño. Las acciones específicas van desde ofrecer refuerzo intelectual, asesorar individualmente, ejercer mentoría, hasta practicar valores morales. Finalmente, se rediseña la organización en función a mecanismos efectivos para la interacción asegurando el mejoramiento escolar. Las acciones precisas son establecer mecanismos de colaboración o trabajo en equipo, promover un ambiente donde el desarrollo del profesionalismo se evidencie en formas de aprendizaje permanente y modificar las estructuras organizacionales.

Otro fundamento es el Empowerment, cuyo término es de origen anglosajón, pero que en castellano posee varios equivalentes como fortalecimiento, empoderamiento u otorgamiento de poderes. Una aproximación conceptual lo señala Cáliz (2016) al afirmar que Empowerment es la concesión de autoridad a los integrantes de la organización para la ejecución de deberes mediante el facultamiento para la toma de decisiones. Así mismo Álvarez (2006) señala que el Empowerment tiene tres componentes: delegación, comunicación y formación. La delegación busca utilizar todo el potencial que tienen los integrantes de la institución en beneficio organizacional, una forma de efectivizarlo es a través de compartir tareas, responsabilidades y autoridad. La comunicación busca que todos estén enterados de lo que sucede respecto de los intereses institucionales, en otras palabras, la información debe fluir y debe ser accesible en todos los niveles. La formación consistente en potencializar las capacidades profesionales para asumir mayores niveles de responsabilidad, ingresando en un proceso de renovación continua de competencias y habilidades hasta llegar al ejercicio de la autonomía.

Otra variable de estudio en esta investigación son los procesos de gestión que realiza la institución educativa, por ello conceptualizamos *proceso* como un grupo de actividades interrelacionadas convierten insumos de entrada en productos de salida, según Beltrán (2002). Así la escuela se convierte en un escenario que funciona en base a resultados y que necesita la concurrencia de todos. Es así de suponer que no se trata de etiquetar a unos que estén arriba y otros abajo, sino de reconocerse que cada integrante es importante en el lugar que le corresponda promoviendo la participación en todos los niveles configurando la comprensión de un sistema, lo afirma Senge (1996). En consecuencia, se

le solicita al directivo una mirada amplia y holística para que la tarea de los subprocesos no le impida ver el panorama conformado por el sistema.

El Ministerio de Educación del Perú, desde el año 2016, ha establecido los enfoques de gestión escolar sobre los cuales se fundamentan los procesos que debe desarrollar cada una de las escuelas para su adecuado funcionamiento. Estos son: enfoque de gestión basado en el liderazgo pedagógico, enfoque de gestión participativa, enfoque transformacional y enfoque de gestión basado en procesos.

El enfoque de gestión basado en el liderazgo pedagógico posiciona al director o equipo directivo como responsable de establecer una dirección, a través de la formulación de una visión y expectativas, de desarrollar mecanismos para potenciar el talento humano, de reorganizar la institución educativa y de gestionar el currículo institucionalmente.

El enfoque de gestión participativa pone prioridad en la dinamización de los procesos que se desarrollan en la escuela con fines educativos, busca que la gestión institucional tenga como fin primordial recuperar la intencionalidad pedagógica, incorporando para ello al estudiante, docente, directivo, personal de apoyo, padre de familia, etc. Como actores protagónicos del progreso educativo.

El enfoque transformacional requiere un director o equipo directivo comprometido con la reconstrucción o recuperación del sentido y valor de la vida escolar conllevando a recrear nuevas formas y estrategias para tener la escuela que queremos. Encontrar los aspectos que se deben cambiar y la forma como hacerlo, identificando y considerando el efecto individual sobre cada miembro de la organización y en especial de la comunidad.

El enfoque basado en procesos se inicia con la selección de insumos, los mismos que al recorrer determinadas etapas van adquiriendo un valor agregado. Esto evidencia un progreso constante. Su finalidad es el adecuado funcionamiento y la calidad en el servicio. Los procesos que suceden y se interrelacionan convierten los insumos de entrada en productos con valor agregado en la salida.

Todo proceso de gestión que realiza la institución educativa debe tener como finalidad la formación del nuevo ciudadano. Una forma es recurrir a la autonomía escolar evidenciada en el compromiso institucional por desarrollar competencias y buenos hábitos que favorezcan la convivencia en una organización rediseñada en función a su problemática, necesidades y expectativas sociales. Esto evidentemente requiere de un perfil de director y docente competentes en liderazgo, desarrollo pedagógico y administración para garantizar las mejoras institucionales permanentes que señala Cuglievan (2008). Los directivos tienen una responsabilidad imperante, ellos ejercen influencia en cada uno de los actos que repercuten en la organización. Cada desempeño, cada conversación, cada decisión tomada manifiesta los valores que son importantes para la organización. En consecuencia, no puede existir una organización inteligente ni progresista sin orientación y liderazgo de la autoridad según Senge (1994).

La gestión por procesos permite revisar permanentemente las actividades que realizan los diferentes estamentos o áreas de la institución educativa buscando la optimización o la mejora continua. En esta línea el organismo rector de la educación en el Perú, desde el año 2016, estableció tres procesos de gestión que se deben desarrollar en la escuela: dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y soporte al funcionamiento de la institución educativa.

Dirección y liderazgo, permiten establecer el rumbo a través de una visión que orientará y se concretizará con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los mismos que serán evidentes mediante el desarrollo de actividades generadoras de condiciones favorables para el buen desempeño laboral, agregándole calidad a la prestación del servicio.

Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, comprenden establecer una secuencia de actividades pedagógicas, promoviendo la autoformación para mejorar el desempeño profesional, generando las condiciones para un clima favorable donde se promueva la interacción democrática entre los miembros de la organización, garantizando la prevención de los conflictos y la buena convivencia escolar.

Procesos para el adecuado funcionamiento de la institución educativa, suponen acciones administrativas necesarias para el correcto funcionamiento de la organización,

éstas garantizan un uso racional de infraestructura, de personal, de materiales y de recursos económicos; se realizan en apoyo a los otros procesos mencionados anteriormente.

Entre las interrogantes que nos permiten delimitar la presente investigación están: ¿En qué nivel se encuentran los procesos de gestión que realizan las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la jurisdicción de la provincia de Jaén? ¿Cuáles son las partes constitutivas de las dimensiones de los procesos de gestión que realizan las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la jurisdicción de la provincia de Jaén con las teorías educativas vigentes? ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que la sustentan el modelo propuesto? ¿Necesitan las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la jurisdicción de la provincia de Jaén un modelo educativo vigente para optimizar sus procesos de gestión? ¿El modelo educativo propuesto para optimizar el funcionamiento de la escuela debe responder a las teorías educativas vigentes y a la problemática actual de las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la jurisdicción de la provincia de Jaén? Para que finalmente, se formule el siguiente problema de investigación: “*¿En qué medida la aplicación de un Modelo de Liderazgo Compartido optimiza los procesos de gestión en instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén – 2016?*”

Esta investigación es conveniente porque ante la desorientación de los directores respecto del adecuado funcionamiento de las instituciones educativas, ponemos a disposición una forma de cómo gestionar buscando sinergias y donde cada miembro de la comunidad educativa sienta pertenencia al tener un rol protagónico en las actividades escolares. Así mismo, el uso de herramientas permitirá reorientar los procesos para lograr mejores resultados. De igual forma, se contribuye al desarrollo social al fortalecer a una de sus organizaciones que tiene la importantísima labor de formar integralmente a los ciudadanos. Los beneficiados directos con esta investigación serán 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la jurisdicción de la provincia de Jaén (UGEL Jaén) al tener un diagnóstico sobre los procesos que sus establecimiento realizan hasta la fecha, de igual modo estará a su alcance la propuesta Modelo de Liderazgo Compartido, que su aplicación optimiza su funcionamiento; en consecuencia, fortalecer el funcionamiento de las instituciones educativas es contribuir con el desarrollo social.

Los bajos niveles de logros educativos y el fracaso escolar es un problema real que se puede mitigar con el establecimiento del orden sistémico, la visión holística de la tarea educativa y la actividad estratégica en función a resultados. Esta propuesta para optimizar los procesos en la institución educativa es una respuesta ante el escaso conocimiento sobre el tema permitiendo generalizar algunos resultados a situaciones de similares condiciones. Los resultados obtenidos servirán para revisar, poner en práctica y evaluar los postulados sobre el adecuado funcionamiento de los establecimientos educativos. Se va a precisar cómo se afectan los procesos de dirección y liderazgo, el desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y acciones de soporte al funcionamiento de la I.E. al replantear el establecimiento del rumbo institucional, promover el fortalecimiento de la capacidad profesional de sus integrantes y rediseñar la organización. Se espera saber un nuevo mecanismo para gestionar la escuela con mayores niveles de éxito, que en el tiempo oportuno serán cuestionados, revisados, modificados para la generar estudios futuros.

Lo que se espera alcanzar con esta investigación está expresada en el objetivo general: *Proponer un Modelo de Liderazgo Compartido para optimizar los procesos de gestión de las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén*. El cual se ha desagregado en los objetivos específicos: Identificar el nivel de los procesos de gestión que realizan las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén. Analizar las dimensiones de los procesos de gestión que realizan las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén. Analizar los supuestos teóricos que dan soporte al modelo de liderazgo compartido. Diseñar un Modelo de Liderazgo Compartido según las teorías educativas vigentes y la problemática de las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén. Validar el Modelo de Liderazgo Compartido para optimizar los procesos de gestión de las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén.

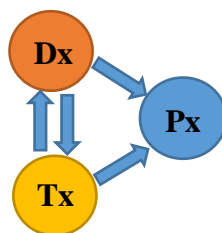
La proposición explicativa-predictiva denominada hipótesis central será: *Los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén, se optimizan con la aplicación del Modelo de Liderazgo Compartido*. Siendo la hipótesis nula: Los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén, no se optimizan con el desarrollo del Modelo de Liderazgo Compartido.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

En esta investigación se utilizó el tipo de denominado **investigación proyectiva** que consiste en elaborar propuestas con la finalidad de mejorar situaciones identificadas o focalizadas (Hurtado, 2010). Asimismo, el modelo de línea de investigación en gestión y calidad educativa permitirá reorientar, organizar y optimizar los procesos propios de la gestión de los establecimientos educativos públicos secundarios de la provincia de Jaén.

El diseño de investigación utilizado fue el **diseño de triangulación concurrente**, donde después de aplicado los instrumentos de recolección de datos se identifica los resultados de cada variable, que además debe contener categorías y citas bibliográficas con supuestos teóricos que confirmen o no los hallazgos, permitiendo la formulación de una propuesta para mejorar la situación (Hernández, 2010); cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

Dx : Diagnóstico de las variables
Tx : Análisis de las teorías
Px : Propuesta

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1. Variable Independiente: Modelo de Liderazgo Compartido

DIM.	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA / INSTRUMENTO
Establecimiento de rumbos	Establecimiento de una visión	Identifica el propósito y la visión de la organización Caracteriza a los usuarios del servicio Identifica las funciones en la instancia que se desempeña	
	Aceptación de los objetivos grupales	Acepta y se compromete con los objetivos grupales en la instancia que se desempeña	
	Expectativas de alto rendimiento	Formula y comunica metas en la instancia que se desempeña Establece protocolos de acción para el logro de metas	
	Promoción de la comunicación efectiva	Es específico cuando emite su opinión Evalúa su mensaje a la luz de los valores institucionales	
Desarrollo del personal	Apoyo individualizado	Toma en cuenta las necesidades Asesora	Observación Lista de cotejo
	Mentoría	Comparte experiencias	
	Delegación	Comparte tareas, responsabilidades y autoridad Informa fluidamente a todos los niveles	
	Modelación de prácticas y valores apropiados	Cumple las normas	
Rediseño de la organización	Procesos de colaboración / Trabajo en equipo	Adopta roles Distribuye tareas	
	Comunidad de aprendizaje profesional	Promueve el aprendizaje colectivo Comparte práctica profesional	
	Modificación de estructuras organizacionales	Diagnostica eficacia de área de trabajo Solicita y brinda propuesta de estrategia	
		Reorganiza la estructura organizacional	

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

Tabla 2. Variable Dependiente: Procesos de gestión

DIM.	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA / INSTRUMENTO
Dirección y liderazgo	Planeamiento institucional	Formula y/o actualiza documentos de gestión	Escala para medir niveles de procesos de gestión de gestión
	Relaciones interinstitucionales	Establece alianzas	
	Evaluación de la gestión escolar	Evalúa procesos de la IE Adopta medidas de mejora Rinde cuentas	
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestión de la matrícula	Ratifica la matrícula	
	Condiciones para gestión de aprendizajes	Elabora la planificación curricular	
	Desarrollo docente	Desarrolla trabajo colegiado y acompañamiento pedagógico	
	Gestión de los aprendizajes	Desarrolla sesiones, refuerza y evalúa aprendizajes	
SopORTE al funcionamiento de la IE	Convivencia escolar	Previenen y resuelven conflictos	
	Administración de recursos humanos	Organiza la jornada laboral y gestiona asistencia, licencia y permisos Monitorea el desempeño	
	Administración de infraestructura	Realiza distribución y mantenimiento de áreas y espacios	
	Administración de bienes y recursos materiales	Registra, almacena y cautela bienes y recursos materiales	
	Administración de recursos económicos	Programa y ejecuta gastos	

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

2.3. Población, muestra y muestreo

La población según Ñaupas (2018) se refiere al total de las unidades, que poseen características comunes, y son sujetos de estudios. Estas unidades pueden ser personas, objetos, conglomerados, hechos o fenómenos y para esta investigación estuvo integrada por 54 directivos y 681 docentes quienes laboran en 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas pertenecientes a la UGEL Jaén, tal como se detalla en la tabla 3.

Tabla 3. Distribución de la población – directivos y docentes – de las 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén

I.E.	DIRECTIVOS		DOCENTES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
1	2	0.27	68	9.25	70	9.52
2	2	0.27	47	6.39	49	6.67
3	2	0.27	62	8.44	64	8.71
4	2	0.27	42	5.71	44	5.99
5	2	0.27	28	3.81	30	4.08
6	2	0.27	33	4.49	35	4.76
7	2	0.27	37	5.03	39	5.31
8	2	0.27	40	5.44	42	5.71
9	2	0.27	30	4.08	32	4.35
10	2	0.27	28	3.81	30	4.08
11	2	0.27	19	2.59	21	2.86
12	2	0.27	19	2.59	21	2.86
13	2	0.27	25	3.40	27	3.67
14	2	0.27	25	3.40	27	3.67
15	2	0.27	22	2.99	24	3.27
16	2	0.27	20	2.72	22	2.99
17	2	0.27	21	2.86	23	3.13
18	2	0.27	19	2.59	21	2.86
19	2	0.27	21	2.86	23	3.13
20	2	0.27	11	1.50	13	1.77
21	2	0.27	18	2.45	20	2.72
22	2	0.27	9	1.22	11	1.50
23	2	0.27	8	1.09	10	1.36
24	2	0.27	7	0.95	9	1.22
25	2	0.27	7	0.95	9	1.22
26	2	0.27	8	1.09	10	1.36
27	2	0.27	7	0.95	9	1.22
Total	54	7.35	681	93	735	100

Fuente: SIAGIE – 2016

Con relación a la muestra, se puede conceptualizar como la parte seleccionada de una población o universo sujeto a estudio, y que reúne las características de la totalidad, por lo que permite la generalización de los resultados (Ñaupas, 2018); para esta investigación se obtuvo una muestra estratificada aplicando la fórmula

$$N = \frac{k^2 \cdot \rho \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + k^2 \cdot \rho \cdot q}, \text{ donde:}$$

N : Tamaño de la población o universo.

K : Constante, depende del nivel de confianza (95% = 1.96).

e : Error muestral deseado (5% = 0.05).

p : Probabilidad de éxito (50% = 0.5).

q : Probabilidad de fracaso (50% = 0.5).

Esta muestra estratificada se detalla a continuación en la tabla 4.

Tabla 4. Distribución de la muestra – directivos y docentes – de las 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén

I.E.	DIRECTIVOS		DOCENTES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
1	2	0.29	58	8.51	60	8.80
2	2	0.29	42	6.17	44	6.46
3	2	0.29	54	7.86	55	8.16
4	2	0.29	38	5.58	40	5.87
5	2	0.29	26	3.84	28	4.14
6	2	0.29	30	4.48	32	4.77
7	2	0.29	34	4.97	36	5.26
8	2	0.29	36	5.34	38	5.63
9	2	0.29	28	4.10	30	4.39
10	2	0.29	26	3.84	28	4.14
11	2	0.29	18	2.67	20	2.96
12	2	0.29	18	2.67	20	2.96
13	2	0.29	24	3.46	26	3.75
14	2	0.29	24	3.46	26	3.75
15	2	0.29	21	3.07	23	3.36
16	2	0.29	19	2.80	21	3.09
17	2	0.29	20	2.93	22	3.23
18	2	0.29	18	2.67	20	2.96
19	2	0.29	20	2.93	22	3.23
20	2	0.29	11	1.58	13	1.87
21	2	0.29	17	2.53	19	2.83
22	2	0.29	9	1.30	11	1.59
23	2	0.29	8	1.15	10	1.45
24	2	0.29	7	1.01	9	1.31
25	2	0.29	7	1.01	9	1.31
26	2	0.29	8	1.15	10	1.45
27	2	0.29	7	1.01	9	1.31
Total	54	8	627	92	681	100

Fuente: Tabla 3

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Esta investigación en su fase de recolección de datos utilizó estas técnicas e instrumentos:

2.4.1. Técnica del fichaje

La descripción, explicación, análisis, síntesis y evaluación del fenómeno estudiado requiere del fundamento científico, para ello en esta investigación se realizó la recopilación de información teórica a través de la técnica del fichaje.

Fichas bibliográficas

Con la finalidad de identificar la bibliografía relacionada con esta investigación se seleccionaron y consultaron libros que tenían relación con el tema estudiado y sus datos se consignaron en fichas bibliográficas.

Fichas textuales

Estas fichas sirvieron para transcribir textualmente parte de un libro consultado al informe de investigación, respetando y señalando la fuente de origen de la información.

Fichas de comentario

Estas fichas sirvieron para escribir un comentario sobre la información consignada en un libro de consulta y que posteriormente formará parte del informe de investigación en el cual se indicará en origen de dicha información.

2.4.2. Técnica de campo

Observación

Se identificó y describió los procesos de gestión que se desarrollan en las 27 IE públicas secundarias de la provincia de Jaén incidiendo en criterios de objetividad y confiabilidad registrando datos importantes que detallan aspectos respecto a la direccionalidad institucional, el desarrollo de la práctica pedagógica, la convivencia estudiantil y la administración de recursos.

Cuestionario

Un conjunto sistemático de preguntas contenidos en una encuesta, aplicadas a la muestra de la investigación, que recopilan datos sobre el nivel de desarrollo de los procesos de gestión que se ejecutan en las 27 IE públicas secundarias de la provincia de Jaén.

2.5. Procedimiento

Esta investigación inició con la identificación de la problemática en los procesos de gestión de las instituciones educativas publicas secundarias, luego se formularon los objetivos y las hipótesis, se continuó con la formulación del tipo y diseño de investigación, posteriormente se aplicó instrumentos de recolección de información y paralelamente se revisaba el fundamento teórico relacionado con las variables de estudio; y finalmente, los resultados con los aportes teórico contribuyeron a la formulación de una propuesta para mejorar la situación problemática origen de esta investigación.

2.6. Métodos de análisis de datos

Para la sistematización de los datos recogidos, a través de la aplicación de la encuesta a docentes y directivos, se utilizaron los programas informáticos EXCEL y SPSS, organizándose la información en tablas y gráficos. La información organizada estadísticamente facilitó la interpretación y el análisis del investigador.

2.7. Aspectos éticos

Este trabajo tiene como prioridad hacer y promover la investigación, por lo tanto, respetamos la propiedad intelectual poniendo en práctica para ello la aplicación del estilo APA (American Psychological Association-Asociación Americana de Psicología) que regula la forma de dar crédito a la autoría del conocimiento normando la forma de citar, presentar tablas y figuras, etc. Además, se utilizó el programa Turnitin para detectar en este informe partes del texto escrito en otras fuentes.

III. RESULTADOS

Diagnóstico de la variable: procesos de gestión.

Objetivo 1

Identificación del nivel de los procesos de gestión.

Tabla 5. Dirección y liderazgo

Nivel	F	%	Estadísticos
Alto	59	8,67	$\bar{X} = 1,2041$ $S = 2,75$ $CV = 30,14 \%$
Medio	21	3,08	
Bajo	601	88,25	
TOTAL	681	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos y docentes de la muestra.

Fecha: Septiembre del 2016.

Análisis e Interpretación.

La información obtenida sirve para valorar el nivel de desarrollo de la dimensión dirección y liderazgo como procesos de la gestión escolar. Aquí muestran que, de 681 encuestados entre directivos y docentes, de las 27 instituciones educativas integrantes del grupo de estudio, el 88,25% afirman que esta dimensión se encuentra en un nivel bajo; 21 de ellos, que representan el 3,08% consideran que se encuentra en el nivel medio y el 8,67% consideran que se encuentra en el nivel alto.

Este resultado muestra que en la mayoría de las instituciones educativas integrantes de la muestra de estudio existe un nivel bajo en los procesos de dirección y liderazgo, por lo tanto, se requiere un procedimiento para revertir esta situación.

Por otra parte, los datos estadísticos muestran que el calificativo promedio obtenido por las instituciones educativas integrantes del grupo de estudio es de 1,2041 puntos, indicando un calificativo deficiente. Asimismo, la desviación estándar es de 2,75 puntos,

indicando la dispersión de los datos con relación al promedio. Finalmente, se observa que el grupo de estudio sobre la dimensión dirección y liderazgo es heterogéneo porque posee un coeficiente de variabilidad de 30,14%.

Tabla 6. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar

Nivel	F	%	Estadísticos
Alto	62	9,10	$\bar{X} = 1,2996$ $S = 3,57$ $CV = 29,56 \%$
Medio	80	11,75	
Bajo	539	79,15	
TOTAL	681	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos y docentes de la muestra.

Fecha: Septiembre del 2016.

Análisis e Interpretación.

La información obtenida sirve para valorar el nivel de desarrollo de la dimensión desarrollo pedagógico y convivencia escolar como procesos de la gestión escolar. Aquí muestran que, de 681 encuestados entre directivos y docentes, de las 27 instituciones educativas integrantes del grupo de estudio, el 79,15% afirman que esta dimensión se encuentra en un nivel bajo; 80 de ellos, que representan el 11,75% consideran que se encuentra en el nivel medio y el 9,10% consideran que se encuentra en el nivel alto.

Este resultado muestra que en la mayoría de las instituciones educativas integrantes de la muestra de estudio existe un nivel bajo en los procesos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, por lo tanto, se requiere un procedimiento para revertir esta situación.

Por otra parte, los datos estadísticos muestran que el calificativo promedio obtenido por las instituciones educativas integrantes del grupo de estudio es de 1,2996 puntos, indicando un calificativo deficiente. Asimismo, la desviación estándar es de 3,57 puntos, indicando la dispersión de los datos con relación al promedio. Finalmente, se observa que el grupo de estudio sobre la dimensión desarrollo pedagógico y convivencia escolar es heterogéneo porque posee un coeficiente de variabilidad de 29,56%.

Tabla 7. Soporte al funcionamiento de la IE

Nivel	F	%	Estadígrafos
Alto	57	8,37	$\bar{X} = 1,2364$ S = 3,58 CV = 30,15 %
Medio	47	6,90	
Bajo	577	84,73	
TOTAL	681	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos y docentes de la muestra.

Fecha: Septiembre del 2016.

Análisis e Interpretación.

La información obtenida sirve para valorar el nivel de desarrollo de la dimensión soporte al funcionamiento de la IE como procesos de la gestión escolar. Aquí muestran que, de 681 encuestados entre directivos y docentes, de las 27 instituciones educativas integrantes del grupo de estudio, el 84,73% afirman que esta dimensión se encuentra en un nivel bajo; 47 de ellos, que representan el 6,90% consideran que se encuentra en el nivel medio y el 8,37% consideran que se encuentra en el nivel alto.

Este resultado muestra que en la mayoría de las instituciones educativas integrantes de la muestra de estudio existe un nivel bajo en los procesos de soporte al funcionamiento de la IE, por lo tanto, se requiere un procedimiento para revertir esta situación.

Por otra parte, los datos estadígrafos muestran que el calificativo promedio obtenido por las instituciones educativas integrantes del grupo de estudio es de 1,2364 puntos, indicando un calificativo deficiente. Asimismo, la desviación estándar es de 3,58 puntos, indicando la dispersión de los datos con relación al promedio. Finalmente, se observa que el grupo de estudio sobre la dimensión desarrollo pedagógico y convivencia escolar es heterogéneo porque posee un coeficiente de variabilidad de 30,15%.

Objetivo 2

Análisis de las dimensiones de los procesos de gestión que realizan las instituciones educativas

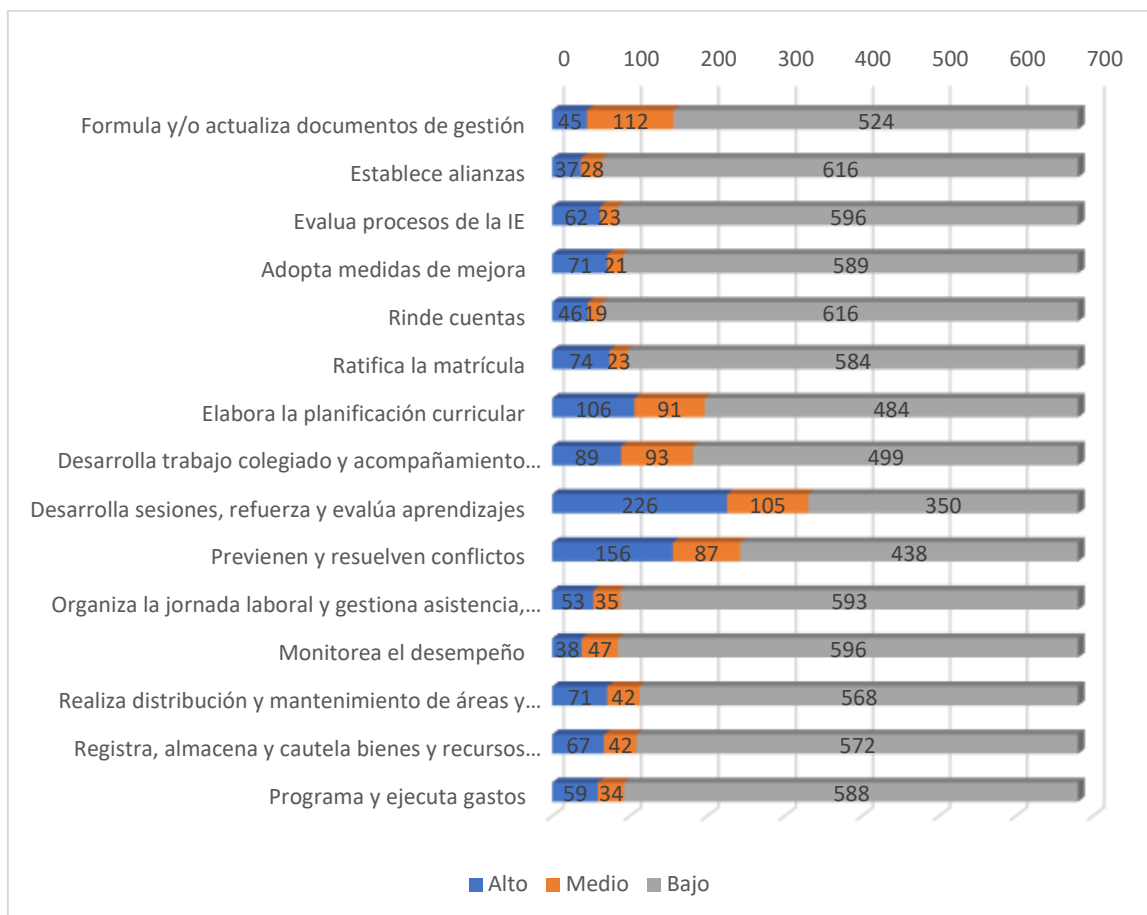
Tabla 8. Indicadores de los procesos de gestión de las I.E.

	Subdimensión	Indicador	Nivel	Alto	Medio	Bajo	Total
Dirección y liderazgo	Planeamiento institucional	Formula y/o actualiza documentos de gestión	F	45	112	524	681
			%	6.61	16.45	76.95	100
	Relaciones interinstitucionales	Establece alianzas	F	37	28	616	681
			%	5.43	4.11	90.46	100
	Evaluación de la gestión escolar	Evalúa procesos de la IE	F	62	23	596	681
			%	9.10	3.38	87.52	100
Adopta medidas de mejora		F	71	21	589	681	
		%	10.43	3.08	86.49	100	
	Rinde cuentas	F	46	19	616	681	
		%	7	3	90	100	
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestión de la matrícula	Ratifica la matrícula	F	74	23	584	681
			%	10.87	3.38	85.76	100
	Condiciones para gestión de aprendizajes	Elabora la planificación curricular	F	106	91	484	681
			%	15.57	13.36	71.07	100
	Desarrollo docente	Desarrolla trabajo colegiado y acompañamiento pedagógico	F	89	93	499	681
			%	13.07	13.66	73.27	100
Gestión de los aprendizajes	Desarrolla sesiones, refuerza y evalúa aprendizajes	F	226	105	350	681	
		%	33.19	15.42	51.40	100	
Convivencia escolar	Previenen y resuelven conflictos	F	156	87	438	681	
		%	22.91	12.78	64.32	100	
Soporte al funcionamiento de la IE	Administración de recursos humanos	Organiza la jornada laboral y gestiona asistencia, licencia y permisos	F	53	35	593	681
			%	7.78	5.14	87.08	100
			F	38	47	596	681
		Monitorea el desempeño	%	5.58	6.90	87.52	100
	Administración de infraestructura	Realiza distribución y mantenimiento de áreas	F	71	42	568	681
			%	10.43	6.17	83.41	100
Administración de bienes y recursos materiales	Registra, almacena y cautela bienes y recursos materiales	F	67	42	572	681	
		%	9.84	6.17	83.99	100	
Administración de recursos económicos	Programa y ejecuta gastos	F	59	34	588	681	
		%	8.66	4.99	86.34	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos y docentes de la muestra.

Fecha: Septiembre del 2016.

Figura 1. Indicadores de los procesos de gestión de las I.E.



Fuente: Tabla N° 8

Fecha: Setiembre del 2016

Análisis e Interpretación.

La información obtenida sirve para valorar los indicadores de los procesos de gestión escolar. Aquí, según los 681 encuestados entre directivos y docentes de las 27 instituciones educativas integrantes del grupo de estudio, podemos afirmar sobre los indicadores que se encuentran en un nivel bajo según dimensión, lo siguiente: en dirección y liderazgo, de los cinco indicadores que lo constituyen, *establece alianzas* y *rinde cuentas* están en el nivel bajo con mayor frecuencia según 616 encuestados que representan el 90,46%; en desarrollo pedagógico y convivencia escolar, de los cinco indicadores que lo constituyen, *desarrolla trabajo colegiado y acompañamiento pedagógico* está en el nivel bajo con mayor frecuencia según 499 encuestados que representan el 73,27%; y en soporte al funcionamiento de la IE, de los cinco indicadores que lo constituyen, *monitorea el*

desempeño está en el nivel bajo con mayor frecuencia según 596 encuestados que representan el 87,52%.

Este resultado muestra que en la mayoría de las instituciones educativas integrantes de la muestra de estudio existe un nivel bajo en los procesos de dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y en las acciones de soporte al funcionamiento de la IE, por lo tanto, se requiere un procedimiento para revertir esta situación.

Objetivo 3

Análisis de los fundamentos teóricos que dan soporte al modelo de liderazgo compartido

El fundamento teórico de la variable Modelo de liderazgo compartido está en los aportes de investigación de Kenneth Leithwood citados por el Área de educación, fundación Chile (2009) en el libro *¿Cómo liderar nuestras escuelas?*; así mismo, investigaciones sobre Empowerment de Álvarez Jiménez, C. (2006) y Cáliz, C. (2016). Por otra parte, respecto a la variable procesos de gestión se ha recurrido a lo establecido por Ministerio de Educación del Perú (2016) donde se describen los enfoques de gestión escolar sobre los cuales se fundamentan los procesos que deben desarrollar las instituciones educativas de educación básica regular en nuestro país.

Objetivo 4

Diseño de un Modelo de Liderazgo Compartido

El Modelo de Liderazgo Compartido ha sido diseñado en función de los procesos de gestión: dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y acciones de soporte al funcionamiento de la IE. Tiene una secuencia de 12 actividades metodológicas respaldada por bibliografía especializada. Esta propuesta ha sido validada por tres expertos conocedores en el tema. (Anexo 4)

Objetivo 5

Validación del Modelo de Liderazgo Compartido para optimizar los procesos de gestión de las instituciones educativas

La validación del *Modelo de Liderazgo Compartido para optimizar los procesos de gestión de las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén*, se ha realizado mediante la aplicación de la técnica DELPHI, la cual es un procedimiento validado que a través de interrogantes recogen información para la retroalimentación sucesiva del cuestionario (Acuña & Konow, 1990). Aquí los expertos someten a juicio la propuesta según la calidad de sus componentes, asignando a cada aspecto la valoración: Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco adecuado (PA) e Inadecuado (I).

En resumen, aquí se ha presentado: el nivel en que se encuentra los procesos de gestión que realizan las instituciones educativas a través de sus dimensiones dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y las acciones de soporte para el funcionamiento de la IE; el análisis de los procesos de gestión, dado por la identificación de sus componentes, como dimensiones, subdimensiones e indicadores; lo que permite caracterizar la problemática respecto a este tema para diseñar un Modelo de Liderazgo Compartido en concordancia con las teorías educativas vigentes, la misma que para garantizar el criterio de calidad debe ser validada por expertos mediante la aplicación de la técnica DELPHI y en consecuencia se pueda afirmar que: *Los procesos de gestión de las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén, se optimizan con la aplicación del Modelo de Liderazgo Compartido.*

IV. DISCUSIÓN

Diagnóstico para el diseño del Modelo de Liderazgo Compartido

La recolección de información se realizó a través de la técnica cuestionario aplicando un instrumento denominado encuesta dirigida a 681 trabajadores, entre directivos y docentes, de las 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la provincia de Jaén. Ellos tenían que responder valorando 15 ítems para caracterizar a la gestión escolar realizada en su centro de trabajo en sus tres dimensiones: dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y acciones de soporte para el funcionamiento de la IE. Para el procesamiento y análisis estadístico de la información recogida se utilizaron los programas EXCEL y SPSS. Finalmente, para identificar el nivel de los procesos de gestión, de sus dimensiones e indicadores se formuló un baremo general y específico; lo que nos permite afirmar lo siguiente:

La dimensión dirección y liderazgo en las 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén se encuentran en un nivel bajo de desarrollo. Así lo indica la tabla 5, con un 88,25%. Esto quiere decir que no se realiza adecuadamente el planeamiento institucional, evidenciado a través de la formulación y/o actualización de sus documentos de gestión careciendo de un rumbo planificado y estratégico. No se evidencia el establecimiento de alianzas con otras instituciones comunitarias, aislando a la escuela y vulnerando su finalidad frente a la necesidad social. Tampoco se realiza la evaluación de la gestión escolar porque escasamente se evalúan sus procesos de funcionamiento y por consiguiente no se pueden proponer medidas de mejora, ni se hace responsable de la rendición de cuentas de los aprendizajes de los estudiantes; cómo y en qué nivel de desarrollo se encuentra su finalidad educativa. Esta situación no coincide con lo señalado por Fullan (1996) porque considera que el liderazgo desplegado en los establecimientos escolares es definido como el talento y el compromiso en las actividades institucionales que van más allá del trabajo pedagógico realizado en aula; asimismo, Bolívar (2010) considera al liderazgo directivo como el segundo factor interno de la escuela en importancia para el lograr aprendizajes después del desempeño docente en aula; y Rodríguez (2011) considera que la calidad de los establecimientos educativos está relacionada con las capacidades, la entrega y el estilo de liderazgo que despliegue el equipo

directivo. Se considera entonces, que el equipo directivo no asume adecuadamente los roles señalados por el Ministerio de Educación respecto a dirección y liderazgo en las instituciones educativas donde se debe establecer el rumbo de una visión que orientará y se concretizará con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los mismos que serán evidentes mediante el desarrollo de actividades generadoras de condiciones favorables para el buen desempeño laboral, agregándole calidad a la prestación del servicio. En este mismo sentido, Jaime Cuadros en 2015 en su investigación denominada *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos – tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga, Colombia* considera como necesidad prioritaria de calidad en la escuela: proceso pedagógico y direccionalidad a la visión institucional señalada en esta parte.

La dimensión desarrollo pedagógico y convivencia escolar en las 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén se encuentran en un nivel bajo de desarrollo. Así lo indica la tabla 6, con un 79,15%. La gestión de la matrícula no es un proceso dinámico que asegura la permanencia del estudiante en el sistema educativo. Las condiciones para la gestión de los aprendizajes solo implican un pequeño esfuerzo en la elaboración de la planificación curricular al inicio del año académico. Las acciones que favorecen el desarrollo docente no se llevan a cabo con la rigurosidad del caso pues carecen de un plan de trabajo colegiado y de acompañamiento pedagógico. La gestión de los aprendizajes en aula está a libre determinación del docente, pues según su proactividad desarrolla sus sesiones, refuerza y evalúa los aprendizajes. Finalmente, si bien se intenta resolver los conflictos que afectan la convivencia escolar, estos no son prevenidos oportunamente de tal forma que las relaciones interpersonales entre los actores educativos son perjudicadas, generando un clima desfavorable para el logro de los aprendizajes. Esta situación descrita evidentemente requiere de un perfil de director y docente competentes en liderazgo, desarrollo pedagógico y administración para garantizar las mejoras institucionales permanentes señalado por Cuglievan (2008). Además, los directivos tienen una responsabilidad imperante, ellos ejercen influencia en cada uno de los actos que repercuten en la organización. Cada desempeño, cada conversación, cada decisión tomada manifiesta los valores que son importantes para la organización. En consecuencia, no puede existir una organización inteligente ni progresista sin orientación y liderazgo de la autoridad según lo expresado por Senge (1994). Benavides Amarís en 2010 en su

investigación denominada *Liderazgo pedagógico basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente*, concluye que el liderazgo pedagógico se fortalece con la práctica de trabajo colaborativo a través de una renovación constante de conceptos, tácticas, saberes y actitudes; haciendo posible mejores niveles de trabajo pedagógico y promoviendo un clima escolar saludable.

La dimensión acciones de soporte para el funcionamiento de la IE en las 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén se encuentran en un nivel bajo de desarrollo. Así lo indica la tabla 7, con un 84.73%. Esto indica que en la administración de recursos humanos existe dificultad para organizar la jornada laboral, monitorear el desempeño, gestionar adecuadamente las asistencias, licencias y permisos vulnerando los criterios de labor efectiva para el cumplimiento de metas. Respecto a la administración de infraestructura; la distribución y mantenimiento de áreas y espacios no responde a un diagnóstico técnico en búsqueda de un ambiente de calidad sino en una habilitación acorde a los recursos con los que cuenta la institución educativa. Se carece de personal exclusivo para el registro, almacenamiento y cuidado de bienes y recursos materiales. Y finalmente, la programación y ejecución del gasto no es una tarea efectiva puesto que la recaudación es especulativa y las necesidades económicas rebasan los presupuestos. Cáliz (2016) sostiene que para revertir una situación adversa, como la descrita en este apartado, se puede emplear el Empowerment como la concesión de autoridad a los integrantes de la organización para la ejecución de deberes mediante el facultamiento para la toma de decisiones dinamizando los procesos institucionales hasta lograr las condiciones requeridas por el ministerio de educación expresado en el adecuado funcionamiento de la institución educativa, donde se deben realizar acciones administrativas necesarias para el correcto funcionamiento de la organización, que garanticen el uso racional de infraestructura, de personal, de materiales y de recursos económicos. Ya Castillo Armijo en 2014 en la investigación denominada *El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes* sostiene la de instauración de un liderazgo compartido en la escuela para incorporar a todos los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, personal de apoyo, docentes, directivos y padres de familia) bajo nuevos protocolos de interacción entre los recursos humanos, materiales y saberes institucionales, que llene las expectativas de los usuarios del

servicio educativo y con los criterios de calidad que la ley señala y revertir esta situación desfavorable en el ámbito educativo.

Según los encuestados, en las 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén, se encuentran en un nivel bajo de desarrollo: la dirección y liderazgo (88,25 %), el desarrollo pedagógico y convivencia escolar (79,15 %), y las acciones de soporte para el funcionamiento de la IE (84,73 %) evidenciando que los procesos de gestión en estas instituciones educativas sean deficientes y que los fines educativos no se logren conforme lo establece la ley y el ente rector, Ministerio de Educación del Perú. Esta situación puede mejorar si se implementa en cada institución educativa un modelo de liderazgo compartido porque ya lo expresaba Chiavenato (2009) al señalar que el liderazgo compartido está relacionado con la delegación de funciones, es decir, favorecer las responsabilidades del liderazgo al equipo de trabajo, transfiriendo de una persona a otras ciertas funciones según la situación y las necesidades del equipo y de todos los integrantes de la comunidad. Cada quién requiere su espacio y el ejercicio de su rol para sentirse parte del sistema; un liderazgo compartido, donde los docentes se sientan un actor importante, al mismo nivel que el director, y donde los estudiantes son los principales protagonistas (FONDEP, 2018). Esto no supone el desplazamiento de la autoridad, sino que el director según Maureira (2014) adquiere un rol de arquitecto organizacional, más que jefe. Y que Senge (1994) advierten que sin autoridad compartida no existe creatividad ni autoría compartida. Si ambos trabajan juntos, se verán como coautores. Cada quien puede tomar decisiones personales, pero se hace en conocimiento pleno de sus objetivos comunes y de los pensamientos y sentimientos del otro. Además, estudios del Área de educación, fundación Chile (2009) en el libro ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación Kenneth Leithwood, señalan como categorías y prácticas específicas, las siguientes: establecer la direccionalidad a seguir, favorecer el talento humano y replantear la organización como aspectos de mejora institucional.

De los 15 ítems del cuestionario de la encuesta que permite recoger información sobre 15 acciones específicas de los procesos de gestión, todas se encuentran en un nivel 8bajo, según la tabla 8 ninguna supera el 15,42 % de su desarrollo medio según los encuestados. Lo encontrado nos hace interrogarnos sobre la capacidad de los responsables de los establecimientos educativos, su capacidad para enrumbar el desarrollo de las

instituciones asignadas a su cargo. Estas 15 acciones deben estar lideradas por él o ella, y su nivel de desarrollo depende de su labor. Sus conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes en dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y acciones de soporte para el funcionamiento de la IE determinan el adecuado y óptimo funcionamiento de la institución educativa para el logro de sus fines. Los resultados adversos son ocasionados según Montero (2009) advierte que los docentes que acceden al área de gestión institucional no son expertos en gestión, son docentes que, por recompensa o castigo, según las circunstancias de las cuestiones burocráticas de las que forma parte tiene que cumplir determinada función, para la cual no ha sido formado profesionalmente. Por supuesto que el éxito de la gestión en el establecimiento educativo estará en riesgo por ausencia de las competencias para la ejecución del cargo.

En definitiva, esta situación refleja la no correspondencia entre institución educativa y modelo de gestión de la misma; reafirmando lo expresado por Ramos (2012) el estado peruano encarga el desarrollo económico de la nación a organizaciones internacionales, tal es el caso rutinario de ceder las decisiones estratégicas a funcionarios con dependencia al FMI, el BM o el BID; lo mismo ocurre con el sector educación y otros ministerios encargados a entidades extranjeras. Necesitamos con urgencia entonces, conocer la realidad de los establecimientos educativos con respecto a sus procesos de gestión para que en función a las variables encontradas se pueda formular una propuesta válida que mitigue o reduzca sus efectos e incremente la efectividad en sus logros y pueda cumplir con los fines propuestos, contribuyendo al desarrollo de la nación.

Los fundamentos teóricos que dan soporte al modelo de liderazgo compartido

El fundamento teórico de la variable Modelo de liderazgo compartido está en los aportes de investigación de Kenneth Leithwood citados por el Área de educación, fundación Chile (2009) en el libro *¿Cómo liderar nuestras escuelas?*; asimismo, investigaciones sobre Empowerment de Álvarez Jiménez, C. (2006) y Cáliz, C. (2016) permitieron formular 21 indicadores verificables para el modelo propuesto. Por otra parte, respecto a la variable procesos de gestión se ha recurrido a lo establecido por Ministerio de Educación del Perú (2016) donde se describen los enfoques de gestión escolar sobre los cuales se fundamentan los procesos que deben desarrollar las instituciones educativas de

educación básica regular en nuestro país, formulando 15 indicadores con los que se recoge información sobre su nivel de desarrollo.

Diseño de un Modelo de Liderazgo Compartido

La problemática encontrada en los procesos de gestión, según sus dimensiones dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y acciones de soporte para el funcionamiento de la IE han sido equiparadas a las dimensiones establecimiento de rumbos, desarrollo del personal y rediseño de la organización en el modelo de liderazgo compartido. Estableciendo de esta manera una correspondencia entre optimización de los procesos de gestión y modelo de liderazgo compartido, tal como lo expresa Jaime Cuadros en 2015 en su investigación denominada *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos - tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga, Colombia*, con el propósito de conocer y analizar los estilos y práctica del liderazgo en los docentes y directivos de los programas técnicos y tecnológicos profesionales estructurados por competencias en la Universidad Cooperativa de Colombia ¿UCC- en Bucaramanga-Santander-Colombia. La investigación concluye que los estilos de liderazgo no funcionan como tácticas individuales sino por el contrario son participativas y por ello fusionan el saber con el ambiente organizacional. Estos aspectos integrados con el actuar de los directivos y docentes conocedores de las políticas educativas para el rumbo institucional reconceptualizan y reorientan el estilo de liderazgo con la finalidad de buscar mejores índices de calidad en la escuela: proceso pedagógico y direccionalidad a la visión institucional. La existencia de más de un estilo de liderazgo promueve anhelos particulares y pone en riesgo la institucionalidad generando actividades alternas e influyendo negativamente en el desempeño funcional del establecimiento.

Esta propuesta conformada por 11 actividades, con sus respectivos objetivos, forman parte de los tres componentes: establecimiento de rumbos, desarrollo del personal y rediseño de la organización; se desarrollará según los principios de la educación peruana, enmarcado en los enfoques holístico, sistémico, estratégico y de acuerdo a las herramientas formuladas. Para la fundamentación teórica de la variable Modelo de liderazgo compartido se recurrió a los aportes desde la investigación de Kenneth Leithwood citados por el Área de educación, fundación Chile (2009) en el libro *¿Cómo liderar nuestras escuelas?*; así

mismo, investigaciones sobre Empowerment de Álvarez Jiménez, C. (2006) y Cáliz, C. (2016).

Validación del Modelo de Liderazgo Compartido

La propuesta Modelo de Liderazgo Compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén - 2016 ha sido validada por reconocidos profesionales de la ciudad de Jaén, expertos en el campo educativo mediante la aplicación de la técnica Delphi. Siguiendo lo expresado por (Acuña & Konow, 1990) señalan que con esta técnica se busca establecer una aprobación fiable por un equipo de expertos quienes responden anónimamente a un cuestionario sobre la temática en cuestión. Asimismo, afirman que esta técnica ha dejado de ser predictiva sobre situaciones potencialmente reales para pasar a señalar y seleccionar soluciones a problemáticas prácticas usadas por los expertos.

El contenido de la propuesta ha sido valorado según los criterios: Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco adecuado (PA) o Inadecuado (I); resultando en la mayoría de elementos el criterio de Muy adecuado (MA) reflejando una correspondencia entre problemática de los procesos de gestión que realizan las instituciones educativas y el modelo de liderazgo compartido como propuesta para optimizar dichos procesos. Esta información se encuentra consignada en el anexo 5.

V. CONCLUSIONES

1. Los procesos de gestión que realizan las 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén se encuentran en un nivel bajo de desarrollo, evidenciando una problemática en cuanto a su funcionamiento normal y óptimo. Esto se afirma según las tablas 5, 6 y 7: la dirección y liderazgo (88,25%), el desarrollo pedagógico y convivencia escolar (79,15%), y las acciones de soporte para el funcionamiento de la IE (84.73%); se encuentran en un nivel bajo de desarrollo respectivamente.
2. La variable procesos de gestión ha sido descompuesta en tres dimensiones: dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y acciones de soporte para el funcionamiento de la IE; las cuales se evidenciarán a través de indicadores. Éstos últimos manifestados en 15 ítems de la encuesta que permite recoger información sobre acciones específicas de los procesos de gestión. El procesamiento de la información encuentra a todos los indicadores en un nivel bajo, y ninguna supera el 15,42 % de su desarrollo medio según los encuestados. Esto nos hace interrogarnos sobre la responsabilidad de los directivos de los establecimientos educativos, su capacidad para enrumbar el desarrollo de las instituciones asignadas a su cargo.
3. El Modelo de Liderazgo Compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén – 2016 está conformada por 11 actividades, con sus respectivos objetivos, que forman parte de los tres componentes: establecimiento de rumbos, desarrollo del personal y rediseño de la organización; se desarrollará según los principios de la educación peruana, bajo los enfoques holístico, sistémico, estratégico y de acuerdo a las herramientas formuladas.
4. La propuesta ha sido validada por reconocidos profesionales de la ciudad de Jaén, expertos en el campo educativo mediante la aplicación de la técnica Delphi. El contenido ha sido valorado según los criterios: Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco adecuado (PA) o Inadecuado (I); resultando en la mayoría de elementos el criterio de Muy adecuado (MA) reflejando una correspondencia entre problemática de los procesos de gestión que realizan las instituciones educativas y el modelo de liderazgo compartido como propuesta para optimizar dichos procesos.

VI. RECOMENDACIONES

Es imperioso la ejecución del Modelo de liderazgo compartido en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén; porque optimiza los procesos de gestión.

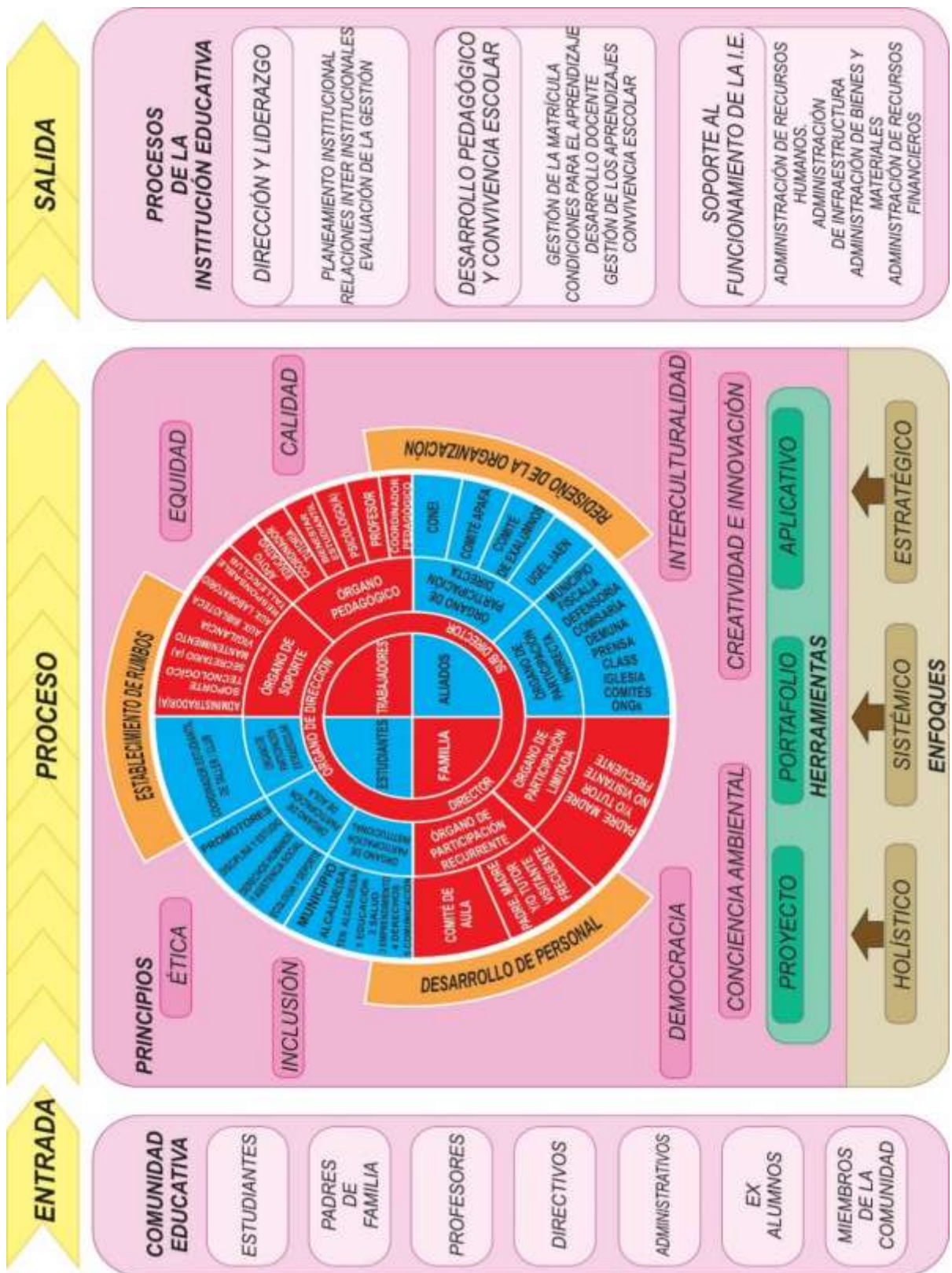
Se recomienda implementar el Modelo de liderazgo compartido en instituciones educativas de similares características con el propósito de optimizar los procesos de gestión que realizan.

Al director de UGEL Jaén se le sugiere la realización de talleres distritales para la aplicación del Modelo de liderazgo en el marco de un plan del fortalecimiento educativo provincial.

Se exhorta a continuar investigando sobre el nivel de los procesos de gestión de las instituciones educativas de la UGEL Jaén, ya que su campo de estudio es extenso, interesante y poco explorado.

VII. PROPUESTA

Figura 2. Modelo de liderazgo compartido



Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

El Modelo de Liderazgo Compartido es una propuesta que tiene como finalidad optimizar los procesos de gestión en las 27 instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén. Éste se desarrolla en tres momentos: entrada, proceso y salida.

Durante la entrada se identifican a los usuarios, integrantes de la comunidad educativa - estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos, exalumnos y miembros representativos de la comunidad – quienes interactúan en un escenario llamado institución educativa para la formación integral de sus estudiantes.

Luego, durante el proceso, en un ambiente caracterizado por la mirada de los enfoques (holístico, sistémico y estratégico) y los principios de la educación peruana se desarrollan las once actividades agrupadas en los componentes establecimiento de rumbos, desarrollo personal y rediseño de la organización. Las primeras buscan mostrar en el horizonte el camino hacia donde institucionalmente iremos, los anhelos y sueños se construirán y los miembros de la comunidad educativa se comprometerán con su realización. Las siguientes pretenden potenciar el talento humano incidiendo en la delegación de tareas, de responsabilidades y de autoridad. Y las últimas intentan modificar la estructura de la organización, no sólo en cuanto a su espacio sino también respecto a sus procesos. Aquí se utilizará las herramientas que propone nuevas formas de gestionar la escuela. Primero el proyecto; diagnostica los procesos, establece una visión, organiza la institución y busca cumplir metas. Segundo el portafolio, administra y registra a través de la hoja de control y la guía de servicios. Finalmente, el aplicativo, proporciona la sistematización de los resultados del portafolio para realizar la retroalimentación necesaria para el progreso constante.

Por último, en el proceso de salida, se verifica la calidad del servicio respecto de los procesos que se realizan en la escuela para su retroalimentación respectiva. Estos se clasifican en procesos de dirección y liderazgo, evidenciado en decisiones sobre planeamiento institucional, relaciones interinstitucionales y evaluación de la gestión; procesos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar que consiste en la secuencia de actividades pedagógicas y la participación democrática de los actores educativos; y procesos de soporte al funcionamiento de la I.E. que son actividades necesarias para el adecuado funcionamiento del local escolar.

REFERENCIAS

- Acuña, H. y. (1990). *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Santiago de Chile: Funturo.
- Albarrán García, F. (2014). *El liderazgo pedagógico del director y su influencia en los procesos de gestión para la mejora de la escuela primaria*. España: Universidad de Jaén. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=132366>
- Álvarez Jiménez, C. (2006). El empowerment. En F. RH, *Unidad de conocimiento* (págs. 51 - 56). Barcelona: Factor humano.
- Área de Educación Fundación Chile. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Kenneth Leithwood. Santiago de Chile: Salesianos.
- Beltrán Sanz, J., Calvo, M. A., Pérez, R. C., & Panchon, M. A. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: Berekintza.
- Benavides Amarís, C. (2010). *Liderazgo pedagógico basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente*. España: UNED. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=38489>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Publicación semestral: Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 9 - 33.
- Briceño, J., Cañizales, B., Rivas, Y., Lobo, H., Moreno, E., Velásquez, I., & Ruzza, I. (2010). La holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere*, 73 - 83. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35616720008.pdf>
- Cálix, C. G., Martínez, L. B., Vigier, H. P., & Núñez, J. J. (2016). El rol del empowerment en el éxito empresarial. *Investigación administrativa*, 26 - 37. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142002>

- Castillo Armijo, P., Puigdellivol Aguadé, I., & Antúnez Marcos, S. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. *Estudios Pedagógicos*, 41 - 59. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1735/173553246003.pdf>
- Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). *Making Develop Happen. Avanzando hacia una mejor educación para Perú*. Lima: Santillana.
- Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). (2016). *Innovación y calidad en educación en América Latina*. Lima: GRAMBS CORPORACIÓN GRÁFICA S.A.C.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Consejo Nacional de Educación. (2014). *Gestión eficaz para gestionar la escuela pública*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Cortés Rodas, F. (2014). Fundamentos filosóficos de una propuesta de reforma de la educación superior. *Co-herencia*, 215 - 233. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cohe/v11n20/v11n20a11.pdf>
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Thousand Oaks.
- Cuglievan, G. y. (2008). *La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima*. Lima: GRADE.
- Deval, J. (2013). La escuela para el siglo XXI. *Sinéctica*, 28 - 52. Obtenido de http://www.sinectica.iteso.mx/?seccion=articulo&lang=es&id=562_la_escuela_para_el_siglo_xxi
- Dilts, R. (1998). *Liderazgo Creativo*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.

- División de Políticas y Sistemas de Educación Permanente del Sector de Educación de la UNESCO y el Consejo Nacional de Educación de Perú. (2017). *Revisión de las políticas públicas del sector de educación en Perú*. París: UNESCO.
- Durán Gamba, M. G. (2015). *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/798/79838614013.pdf>
- Elacqua, G., Hincapié, D., & Alfonso, E. V. (2017). *Profesión: Profesor en América Latina*. México: Copyright.
- Escale - Minedu. (2016). *Cajamarca ¿Cómo vamos en Educación?* Lima: Minedu.
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP). (2018). *La experiencia de gestión descentralizada de la innovación educativa en Cajamarca*. Lima: Depósito Legal de la Biblioteca Nacional del Perú.
- Freire, S. y. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Ediciones Arteta E.I.R.L.
- Fullan, M. y. (1996). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. Argentina: Industria Argentina.
- Gómez Gallardo, L. M. (2011). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. *Investigación Educativa*, 39 - 49. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv_educativa/2010_n26/a04.pdf
- Gronn, P. (2003). *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. London: Paul Chapman.
- Guadalupe, C., León, J., & Rodríguez, J. S. (2017). *Estado de la educación en el Perú. Análisis y perspectivas de la educación básica*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Gvirtz, S. y. (2014). Educación y cohesión social en América Latina: una mirada desde la micropolítica escolar. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 1 - 24. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275031898061>


- Hargreaves, D. (2003). *System redesign 1: The road to transformation*. London: SSAT.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. y. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, R., & Lucio, C. F. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación*. Caracas: Fundación Sypal.
- Jaime Cuadros, M. d. (2015). *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos - tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga, Colombia*. España: Universidad de Granada.
- Kaufman, R. y. (1991). *Planificación estratégica en la educación*. Texas: Lancaster.
- Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa (LLECE). (2013). *Las políticas educativas de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Santillana.
- Lapo Maza, M. d. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 11 - 16. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6419728.pdf>
- López, N. (2007). *Escuela y contexto social en América Latina. Cuando la globalización llega al aula*. Caracas: Corripio.
- Martínez Boom, A. (2009). La Educación en América Latina: Un horizonte complejo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 163 - 179. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie49a06.pdf>
- Maureira, O., & González, C. M. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. *Perfiles Educativos*, 134 - 156. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S0185269814701321/1-s2.0-S0185269814701321-main.pdf?_tid=fd725c5b-858c-495b-93b3-d80f803fab06&acdnat=1552824803_bb1f4a46354592770ff0c090a3d7c98a
- Ministerio de Educación. (2016). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2021*. Lima: Depósito Legal de la Biblioteca Nacional.

- Ministerio de Educación. (2016). *Planificación Escolar. La toma de decisiones informadas*. Lima: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú.
- Montero, C., Gonzales, N., Belaunde, C. d., & Uccelli, M. E. (2009). *El Estado de la educación. Estudios sobre políticas, programas y burocracias del sector*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Ñaupas Paitán, H., Dueñas, M. R., & Delgado, J. J. (2018). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: DGP Editores SAS.
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. (2004). *Gestión de la Educación en América Latina y el Caribe. ¿Vamos por un buen camino?* Santiago de Chile: OREALC.
- Presidente Constitucional de la República del Perú. (2003). *Ley 28044, Ley General de Educación*. Lima: El Peruano. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105107/_28044_-_31-10-2012_11_31_34_-LEY_28044.pdf
- Presidente de la República Constitucional del Perú. (2012). *Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial*. Lima: El Peruano.
- Ramos, R. (2012). *La Educación en América Latina: Enfoque desde la institucionalidad del orden mundial capitalista*. Alemania: Académica Española.
- Riveros Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Publicación bimestral Universidad de la Sabana - Facultad de Educación*, 289 - 301.
- Rodriguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Revista bimestral Universidad de la Sabana - Facultad de Educación*, 253 - 267.
- Sander, B. (1996). *Gestión Educativa en América Latina*. Buenos Aires: Troquel.

- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Secretaría de Educación Pública de México. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México D.F.: México.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica S.A.
- Senge, P. (1996). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica S.A.
- Senge, P. (14 de Marzo de 2010). Deberíamos pensar en las organizaciones como sistemas vivos, no como máquinas. (A. y. Dalmerón, Entrevistador) Obtenido de http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_141210.pdf
- Senge, P. c., Ross, R., & Kleiner, B. S. (1994). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Unesco. (2000). *Marco de acción Dakar. Educación para todos: cumplir nuestros compromisos*. Francia: Unesco.
- Unesco. (2015). *Liderazgo escolar en América latina y el Caribe*. Francia: Ediciones del Imbunche.
- Unesco. (2015). *Situación educativa de América Latina y el Caribe*. Francia: Ediciones del Imbunche.

ANEXOS

Instrumento: Encuesta a directivo y/o docente

MODELO DE LIDERAZGO COMPARTIDO PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS SECUNDARIAS URBANAS DE LA UGEL JAÉN		 ESCUELA DE POSGRADO <small>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</small>		
Encuesta a directivo y/o docentes				
➤ Información de la IE				
Nombre de la IE <input style="width: 500px;" type="text"/>				
Región: <input type="text" value="Cajamarca"/>		Provincia: <input type="text" value="Jaén"/>		Distrito: <input style="width: 100px;" type="text"/>
Turno de funcionamiento del nivel secundario: <input type="checkbox"/> Mañana <input type="checkbox"/> Tarde				
Estimado(a) directivo y/o docente:				
Esta encuesta tiene por finalidad reconocer los procesos que realizan las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén. Por ello, queremos conocer su opinión acerca de este tema. La información que nos brinde es muy valiosa, y será procesada de manera anónima y confidencial. Es decir, nadie conocerá sus respuestas. No hay respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que responda con total sinceridad.				
Preguntas		Respuestas		
1.	Se ha formulado, actualizado y socializado los documentos de gestión escolar como el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular de Centro, el Plan Anual de Trabajo y el Reglamento Interno.	Sí	No lo sé	No
2.	Se ha establecido alianzas estratégicas con organismos públicos o privados, orientadas a la prevención y atención de situaciones que amenacen el ambiente o la salud, seguridad o integridad de los estudiantes.	Sí	No lo sé	No
3.	Se verifica que cada departamento, nivel y/o sector (tutoría, asesorías, talleres, laboratorios, secretaría, etc.) cumpla con la secuencia de actividades programadas, con sus metas y objetivos.	Siempre	A veces	Nunca
4.	Se implementan medidas para mejorar el servicio en los diferentes departamentos, niveles y/o sectores (tutoría, asesorías, talleres, laboratorios, secretaría, etc.)	Siempre	A veces	Nunca
5.	Se convoca a los padres de familia y autoridades para comunicarles el balance de los procesos de dirección, el desarrollo pedagógico, convivencia escolar y las actividades de soporte (administración de recursos humanos, materiales, financieros e infraestructura) que se realizó para su normal funcionamiento.	Siempre	A veces	Nunca
6.	Se ha implementado al menos una estrategia para asegurar la asistencia regular de estudiantes en situación de posible abandono o riesgo de deserción escolar (ejemplos: por embarazo, discapacidad, enfermedad crónica, abandono moral de los padres, problemas financieros en el hogar, etc.)	Sí	No lo sé	No

7.	Se brinda apoyo pedagógico al docente para la elaboración de su planificación curricular anual, unidad didáctica y actividad o sesión de aprendizaje.	Siempre	A veces	Nunca
8.	Se ha establecido como estrategia permanente reuniones de trabajo con otros colegas de esta IE para la elaboración, revisión y ajuste de su planificación curricular y la reflexión sobre el acompañamiento pedagógico que reciben.	Siempre	A veces	Nunca
9.	El desarrollo de los aprendizajes en esta IE se caracteriza por: inicio con la sesión planificada, uso del tiempo óptimamente, refuerzo lo trabajado en clase e identifico los resultados o productos obtenidos como consecuencia del proceso de aprendizaje que realizan los estudiantes.	Siempre	A veces	Nunca
10.	Los estudiantes y profesores se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación), colaboran unos con otros, previenen y resuelven los conflictos oportunamente.	Siempre	A veces	Nunca
11.	Somos notificados oportunamente sobre la jornada laboral que realizaremos y seguimos protocolos para la asistencia, licencias y permisos.	Siempre	A veces	Nunca
12.	Se verifica la realización de actividades laborales y el cumplimiento de metas y objetivos de cada trabajador.	Siempre	A veces	Nunca
13.	Los ambientes educativos son seguros y están correctamente distribuidos y limpios.	Siempre	A veces	Nunca
14.	Los bienes y recursos materiales están correctamente cautelados e inventariados.	Siempre	A veces	Nunca
15.	Se garantiza que los recursos económicos de la IE son utilizados de acuerdo al plan anual de gestión de recursos propios y en beneficio de la misma institución.	Siempre	A veces	Nunca

¡Muchas Gracias por tu colaboración!

Descripción de baremos

Para el análisis e interpretación estadística de la información, recogida con la aplicación de la encuesta a los 681 directivos y docentes, de las 27 instituciones educativas integrantes de la muestra de estudio se estableció los siguientes baremos.

Tabla 9. Baremo General

NIVEL	RANGO
ALTO	22 - 45
MEDIO	11 - 21
BAJO	0 - 10

Fuente: Escala elaborada por el investigador.

Tabla 10. Baremo Específico

Dimensiones	Ítems
Dirección y liderazgo	P ₁ – P ₅
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	P ₆ – P ₁₀
Soporte al funcionamiento de la IE	P ₁₁ – P ₁₅

Valoraciones		
Nivel	Literal	Rango
Alto	Siempre	8 – 15
Medio	A veces	4 - 7
Bajo	Nunca	0 - 3

Fuente: Escala elaborada por el investigador.

Informe: opinión de expertos

INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	Jose Lizardo Tapia Díaz
Profesión (es)	Docente
Grado (os) académico (s)	Doctor en Educación
Institución (es) donde labora	I.E. N° 16081 "Señor de Huanacaya" Jesús
Cargo que desempeña	Docente de Aula de Innovación Pedagógica
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador)	
Título de la Investigación	Modelo de liderazgo compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén - 2016
Autor	Mg. Wilmer Espinal Olivera
Denominación del Instrumento a validar	Encuesta a Directivos y/o Docentes

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	X		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización Lógica.	X		

PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar los procesos de gestión que realizan las IE.	X		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.	X		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	X		
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	X		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

() El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....

.....

Jaén, 03 de abril del 2019



.....
Firma del Profesional Experto

N° de DNI 27729213

N° De teléfono 931877966

INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	EDUARDO CASANDILAY DÍAZ
Profesión (es)	DOCENTE
Grado (os) académico (s)	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
Institución (es) donde labora	I.E. ANTONIO ORRIGO / UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
Cargo que desempeña	DOCENTE POR HORAS (TIEMPO PARCIAL)
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador)	
Título de la Investigación	Modelo de liderazgo compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén - 2016
Autor	Mg. Wilmer Espinal Olivera
Denominación del Instrumento a validar	Encuesta a Directivos y/o Docentes

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	✓		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	✓		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.		✓	
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización Lógica.	✓		

PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	✓		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar los procesos de gestión que realizan las IE.	✓		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.	✓		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	✓		
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	✓		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(X..) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

EL INSTRUMENTO TIENE LA CONSISTENCIA NECESARIA PARA
SER APLICADO.

Jaén, 03 de abril del 2019


Firma del Profesional Experto

Nº de DNI 43350847

Nº De teléfono 984531556

INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
<i>Nombres y apellidos</i>	Anderson Hugo Cieza Delgado
<i>Profesión (es)</i>	Docente
<i>Grado (os) académico (s)</i>	Doctor en Educación
<i>Institución (es) donde labora</i>	I.E. Cristo Rey / Universidad Abs Pervanes .
<i>Cargo que desempeña</i>	
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador)	
<i>Título de la Investigación</i>	Modelo de liderazgo compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén - 2016
<i>Autor</i>	Mg. Wilmer Espinal Olivera
<i>Denominación del Instrumento a validar</i>	Encuesta a Directivos y/o Docentes

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

<i>Criterios</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Condición</i>		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	X		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización Lógica.	X		

PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar los procesos de gestión que realizan las IE.	X		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.	X		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	X		
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	X		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(..X..) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....

Jaén, 03 de abril del 2019



Firma del Profesional Experto

Nº de DNI 27719279

Nº De teléfono 9.76.69.63.75

INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombre y apellidos	Fredualdo Díaz González
Profesión (es)	Docente
Grado (os) académico (s)	Doctor
Institución (es) donde labora	Universidad Nacional de Jaén
Cargo que desempeña	Docente
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador)	
Título de la Investigación	Modelo de liderazgo compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén - 2016
Autor	Mg. Wilmer Espinal Olivera
Denominación del Instrumento a validar	Encuesta a Directivos y/o Docentes

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	X		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización Lógica.	X		

PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar los procesos de gestión que realizan las IE.	X		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.	X		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	X		
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	X		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....

.....

Jaén, 03 de abril del 2019

Dr. Eduardo Díaz Gonzales
DOCENTE REG. CPP 29081E
UNIVERSIDAD NACIONAL DE JAÉN

Firma del Profesional Experto

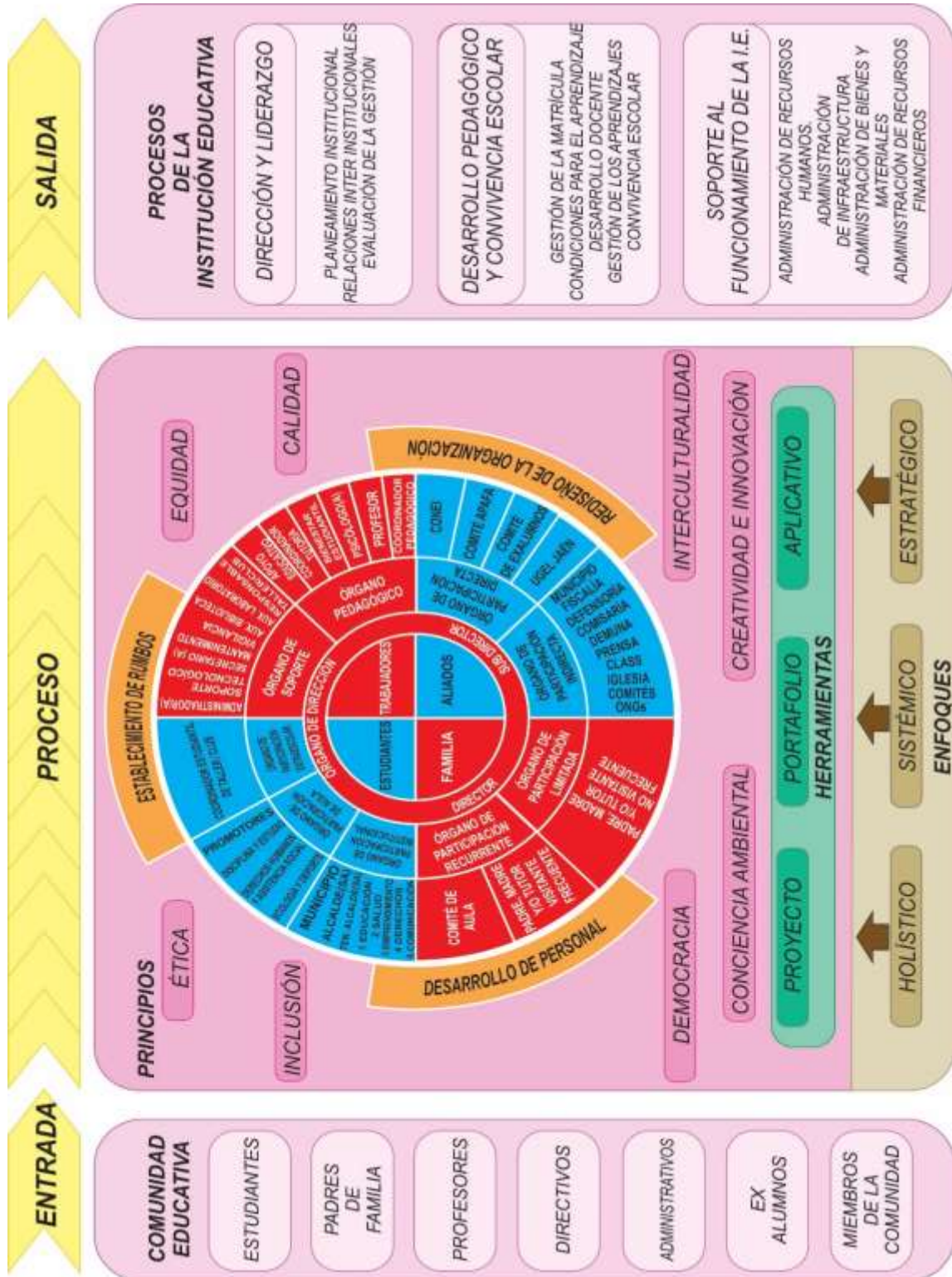
N° de DNI 2774 0611

N° De teléfono..... 945169768

Propuesta

MODELO DE LIDERAZGO COMPARTIDO

I. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO



Fuente: Figura elaborada por el investigador

II. INTRODUCCIÓN

El modelo de liderazgo compartido es una propuesta del Mg. Wilmer Espinal Olivera para optimizar los procesos de las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén.

En esta propuesta se pretende representar una parte de la realidad, el espacio conformado por la institución educativa, para facilitar la comprensión de sus procesos inherentes a su labor, desde la perspectiva del conocimiento y la experiencia vivida en la misma. Esta propuesta es un de modelo educativo que según la Secretaría de Educación Pública de México (2010) demanda una clasificación, valoración y caracterización de elementos constitutivos representativos que puedan ser trasladados y ejecutados en escenarios similares. El fin último de esta investigación es lograr mejores resultados educativos a partir del adecuado funcionamiento de la institución educativa.

En este sentido, la propuesta denominada Modelo de Liderazgo Compartido se caracteriza por promover un ambiente favorable para la interacción de los agentes educativos en la búsqueda de la calidad de los procesos que realizan promoviendo miradas de aspecto holístico, sistémico y de progreso constante. Además, se puede definir como las representaciones de los procesos de transformación que realizan las instituciones educativas en sus diferentes niveles de concreción.

Adquiere la rotulación de liderazgo compartido porque su núcleo de acción se fundamenta en la descentralización de las decisiones mediante un liderazgo colectivo según su nivel de desempeño, concretizando una democratización efectiva de los procesos. Procesos que singularizan esta propuesta de los demás modelos de intervención en el ámbito de la gestión educativa.

En el centro de la representación gráfica del Modelo de Liderazgo Compartido se encuentra la comunidad educativa, representada por los estudiantes, familia, trabajadores, aliados y directivos que debidamente organizados forman un sistema denominado institución educativa que interactúa según los componentes, principios, enfoques y

herramientas para cumplir su función de forma óptima y pueda alcanzar los logros educativos establecidos.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Aplicar el Modelo de Liderazgo Compartido para lograr un funcionamiento adecuado y destacado de la institución educativa.

Establecer capacidades y valores colectivos para la gestión institucional y pedagógica en la escuela.

Conceptuar y operacionalizar los postulados teóricos referentes al Modelo de Liderazgo Compartido.

Formular nuevas prácticas de gestión y participación para la mejora del servicio educativo en la escuela.

IV. TEORÍAS

La escuela, hoy denominada institución educativa en el Perú, como toda organización social presenta retos y desafíos que los tiempos modernos plantea a toda entidad. Esta institución está a cargo de un director; él como máxima autoridad es responsable de la gestión institucional, pedagógica y administrativa que se desarrolla en ella. Una aproximación conceptual de institución educativa encontramos en la Ley 28044, ley que rige el sector educación, en su artículo 65° y 66°. En ella se establece que la escuela es la principal instancia del estado, en el sector educación. Su escenario físico y social se interrelaciona con otros organismos de la comunidad y sede su establecimiento para la ejecución de actividades extraescolares y comunitarias, salvaguardando su finalidad y

objetivos. En esencia busca formar integralmente a sus estudiantes a través del logro de aprendizajes (Presidente Constitucional de la República del Perú, 2003).

El fundamento para efectivizar el liderazgo compartido en la mayoría de contextos organizacionales lo establece el Área de educación, fundación Chile (2009) en el libro *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* Kenneth Leithwood, aquí se señalan como categorías y prácticas específicas, las siguientes: establecer la direccionalidad a seguir, favorecer el talento humano y replantear la organización. Primero, se fija rumbos ayudando a los integrantes a conocer su organización, la razón de su existir creando su estado deseable a través de una visión y un camino a recorrer juntos para lograrlo. Las actividades específicas comprenden la creación de una visión, mostrar compromiso con los objetivos institucionales, establecer altas expectativas e identificar mecanismos para la comunicación efectiva. Luego, se interactúa con los integrantes de la organización para influenciar desde la experiencia directa y concreta percibiendo las condiciones laborales que influyen en su desempeño. Las acciones específicas van desde ofrecer refuerzo intelectual, asesorar individualmente, ejercer mentoría, hasta practicar valores morales. Finalmente, se rediseña la organización en función a mecanismos efectivos para la interacción asegurando el mejoramiento escolar. Las acciones precisas son establecer mecanismos de colaboración o trabajo en equipo, promover un ambiente donde el desarrollo del profesionalismo se evidencie en formas de aprendizaje permanente y modificar las estructuras organizacionales.

Otro fundamento es el Empowerment, cuyo término es de origen anglosajón, pero que en castellano posee varios equivalentes como fortalecimiento, empoderamiento u otorgamiento de poderes. Una aproximación conceptual lo señala Cáliz (2016) al afirmar que Empowerment es la concesión de autoridad a los integrantes de la organización para la ejecución de deberes mediante el facultamiento para la toma de decisiones. Así mismo Jiménez (2006) señala que el Empowerment tiene tres componentes: delegación, comunicación y formación. La delegación busca utilizar todo el potencial que tienen los integrantes de la institución en beneficio organizacional, una forma de efectivizarlo es a través de compartir tareas, responsabilidades y autoridad. La comunicación busca que todos estén enterados de lo que sucede respecto de los intereses institucionales, en otras palabras, la información debe fluir y debe ser accesible en todos los niveles. La formación consistente en potencializar las capacidades profesionales para asumir mayores niveles de

responsabilidad, ingresando en un proceso de renovación continua de competencias y habilidades hasta llegar al ejercicio de la autonomía.

La gestión por procesos permite revisar permanentemente las actividades que realizan los diferentes estamentos o áreas de la institución educativa buscando la optimización o la mejora continua. En esta línea el organismo rector de la educación en el Perú, desde el año 2016, estableció tres procesos de gestión que se deben desarrollar en la escuela: dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y soporte al funcionamiento de la institución educativa.

Dirección y liderazgo, permiten establecer el rumbo a través de una visión que orientará y se concretizará con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los mismos que serán evidentes mediante el desarrollo de actividades generadoras de condiciones favorables para el buen desempeño laboral, agregándole calidad a la prestación del servicio.

Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, comprenden establecer una secuencia de actividades pedagógicas, promoviendo la autoformación para mejorar el desempeño profesional, generando las condiciones para un clima favorable donde se promueva la interacción democrática entre los miembros de la organización, garantizando la prevención de los conflictos y la buena convivencia escolar.

Procesos para el adecuado funcionamiento de la institución educativa, suponen acciones administrativas necesarias para el correcto funcionamiento de la organización, éstas garantizan un uso racional de infraestructura, de personal, de materiales y de recursos económicos; se realizan en apoyo a los otros procesos mencionados anteriormente.

El análisis de la teoría expresada anteriormente ha permitido la elaboración de las actividades con sus respectivos objetivos.

V. FUNDAMENTOS

Para expresar el *fundamento filosófico*, debemos reconocer que la filosofía es el ejercicio fáctico de la razón desprendida de intereses sino enfocada en la búsqueda de la

verdad y que por consiguiente genera y exige libertad para contribuir con la generación de conocimiento (Cortés, 2014). Pues ante una problemática que requiera de la utilidad del conocimiento científico para generar una propuesta que reduzca o mitigue sus efectos, es necesario buscar la verdad objetiva, haciendo uso de la voluntad y ejercitando el pensamiento crítico a través del uso de la razón. Este lineamiento ha permitido la elaboración de esta propuesta.

El fundamento epistemológico que caracteriza a esta propuesta está dado por el cuerpo de conocimientos sistemáticos y ordenados que se ha referenciado a través de la indagación bibliográfica y las acciones de campo desarrolladas. Esta actividad científica se realiza respetando un proceso metódico.

El fundamento pedagógico está expresado en el hecho de reconocer la trascendencia de la gestión educativa en el logro de aprendizajes para la adecuada formación del ciudadano. En esa perspectiva la escuela está llamada a ejercer mecanismos que promuevan mejoras constantes caracterizando a cada una de ellas según su modelo de gestión. Esta propuesta contiene un compromiso por el avance educativo que es un campo incierto, complejo y singular, y cuyos estudios necesitan ser sistematizados destacando sus elementos importantes. El modelo educativo debe impregnar el carácter singular a la escuela generando las condiciones básicas para un clima apropiado donde la creatividad e innovación sean aspectos fundamentales en la formación del nuevo ciudadano (Consejo Nacional de Educación, 2014).

El fundamento axiológico presenta los valores y principios que rigen esta propuesta; denotan la neutralidad axiológica permitiendo aceptar los valores epistemológicos, llamados también valores de la ciencia, señalados por Tomas Kuhn (1973) como la verdad, coherencia, rigor, entre otros. El comportamiento ético es una garantía de ello, pues según Ñaupas (2018) la ética señala qué actos son correctos, incorrectos, obligatorios o prohibidos, y aquí se manifiesta a través del amor a la verdad aceptando que todo conocimiento sea verificable, la responsabilidad siguiendo los protocolos que se requiere para la elaboración del modelo educativo, la capacidad para transferir conocimientos comunicando los resultados en forma verdadera y el respeto al código de ética científica respetando la propiedad intelectual.

VI. PILARES

Enfoque Holístico

El Modelo de Liderazgo compartido se convierte en una solución global a la problemática de gestión de la escuela en el marco de una sociedad globalizadora. Su desarrollo y ejecución requiere de una mirada con enfoque holístico garantizando una percepción integral de la realidad educativa, analizando su factor pedagógico e institucional, que inciden de manera efectiva en la formación del estudiante y hacen de la escuela una entidad específica y singular. Hay que entender que la holística nos proporciona diferentes puntos de vista para observar un mismo fenómeno reconociendo el contexto real, promoviendo una actitud integradora a través de los postulados teóricos que explican y orientan la causalidad en la diversidad de procesos (Briceño, 2010).

En consecuencia, aplicado al ámbito educativo la holística comprende a la realidad como una estructura de elementos inseparables, vinculados y en permanente flujo, donde el entorno posee innumerables posibilidades y dificultades (Secretaría de Educación Pública de México, 2010). Así la escuela en el presente siglo está comprometida a realizar acciones que promuevan el Aprender a aprender, Aprender a hacer, Aprender a vivir juntos y Aprender a ser (Unesco, 2000) promoviendo una mirada integral de la educación que no sólo tiene como función principal el desarrollo y cumplimiento de programaciones curriculares.

Para el Modelo de Liderazgo Compartido el enfoque holístico es importante puesto que gracias a la intervención de todos los elementos se puede lograr la escuela que deseamos en función a la que tenemos.

Enfoque Sistémico

La gestión por procesos garantiza resultados eficientes al permitir un mejor manejo de actividades y recursos. Un proceso puede ser definido como una serie de acciones relacionadas que al interactuar convierten elementos de entrada en resultados. El enfoque por procesos tiene por finalidad la obtención de un producto o resultado a través de la

interacción de un grupo de actividades simultáneas, donde el insumo o elemento de entrada adquiere un valor agregado y durante cada una de las etapas se ejerce el control respectivo para el logro de lo establecido (Beltrán, 2002).

Los insumos de entrada en este modelo son los agentes educativos o también llamados integrantes de la comunidad educativa que interactúan según los componentes del modelo para que finalmente se obtenga como resultado adecuados procesos en la institución educativa.

Enfoque estratégico

Una mirada y anhelo colectivo institucional hace posible visualizar el futuro próximo priorizando actividades y metas; lo que implica un cambio organizacional basado en el esfuerzo colectivo hacia el logro de un objetivo común (Kaufman, 1991). Una disposición a la autonomía, la anticipación, la reflexión crítica y creativa; siempre dispuesta asumir retos en los cuales se plasme criterios de organización, planeación y dirección estratégica.

VII.PRINCIPIOS

Los principios que rigen el modelo son los que están expresados en la ley y buscan la unidad axiológica en el país y se sustenta en: a) La ética, como fuente inspiradora de una educación en valores (libertad, justicia, paz, honestidad, responsabilidad, etc.); que consolidan aspectos morales individuales necesarios para el ejercicio de una ciudadanía responsable. b) La equidad, como garantía de un acceso justo, oportuno y de permanencia en un sistema con condiciones mínimas de calidad. c) La inclusión, como práctica de la justicia social donde ninguno sea discriminado por razón alguna (religión, sexo, clase social, etc.), contribuyendo a la eliminación de la pobreza, las desigualdades y la exclusión. d) La calidad, como forma de asegurar las condiciones adecuadas para el ejercicio del aprendizaje y de la docencia en educación básica regular. e) La democracia, donde se tenga como fin supremo a la persona y su dignidad, asegurándole el respeto irrestricto de sus derechos, el ejercicio de su pensamiento y opinión, de sus derechos ciudadanos y la contribución en forma individual o colectiva a las formas de gobiernos reconocidas legalmente. f) La interculturalidad, como forma de vida, es decir, de conocimiento y respeto

de los demás, a sus costumbres, lenguaje y cultura resaltando una actitud de apertura en el aprendizaje del otro garantizando la sana convivencia en la diversidad. g) La conciencia ambiental, reconociendo que el valor fundamental es la vida y que ella depende de la conservación del entorno natural expresado a través del respeto, cuidado y protección de la biodiversidad. h) La creatividad y la innovación, como fuente inagotable del saber promoviendo el arte, la cultura y la producción de nuevos conocimientos (Presidente Constitucional de la República del Perú, 2003).

VIII. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

El Modelo de Liderazgo Compartido presenta características bien definidas que la podemos expresar en:

Secuencial, porque se desarrolla en tres momentos interdependientes asignándole un valor adicional al servicio educativo que ofrece. Primero, durante el proceso de entrada los miembros de la comunidad educativa ingresan activamente al proceso, participando activamente desde el rol que les toca desempeñar. Segundo, durante el proceso de transformación se desarrolla la ejecución de los procesos del modelo teniendo especial atención en el control para los casos de retroalimentación. Finalmente, en el proceso de salida, la institución educativa logra un buen desempeño a través de los procesos que realiza para el logro de los aprendizajes.

Integradora, porque a través de sus enfoques reconceptualiza a las instituciones educativas como comunidades de aprendizajes, donde la manera de actuar de uno de sus miembros repercute sobre el logro de las aspiraciones institucionales. De esta forma cada integrante se percibe como pieza importante de este sistema educativo.

Descentralizada, porque delega responsabilidades según el estamento que les corresponde promoviendo el liderazgo por estamentos y la corresponsabilidad para lograr los objetivos institucionales oportunamente.

Innovadora, porque a través de la aplicación de las herramientas se propone nuevas formas de gestionar la escuela. Primero, el proyecto diagnostica los procesos, establece una

visión, organiza la institución y busca cumplir metas. Segundo, el portafolio supervisa y controla los procesos mediante una hoja de control y guía de servicios. Finalmente, el aplicativo, proporciona la sistematización de los resultados del portafolio para realizar la retroalimentación necesaria para la mejora continua.

IX. CONTENIDO

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
Creando el futuro institucional	Identificar y articular una visión.			Directivos	
Estableciendo el camino a recorrer	Promover la aceptación de los objetivos grupales.	Establecimiento de rumbos	Proyector	Directivos	
¿Qué podemos lograr juntos?	Crear expectativas de alto rendimiento.		Fichas de lectura Plumones Papelotes Cartulina Cinta adhesiva		
Cómo nos comunicamos aquí	Establecer protocolos de comunicación efectiva			Directivos	
Necesito del otro para mejorar	Proporcionar apoyo individualizado			Coordinadores	
La experiencia como educadora	Ejercer mentoría	Desarrollo personal	Proyector	Directivos	Listas de cotejo
Confiamos en ti	Delegar tareas, responsabilidad y autoridad		Fichas de lectura Plumones Papelotes Cartulina Cinta adhesiva		
Un acto vale más que mil palabras	Modelar prácticas y valores apropiados.			Directivos	
Trabajamos en equipo	Construir procesos de colaboración.		Proyector	Coordinadores	
Mejoramos nuestro desempeño	Desarrollar una comunidad de aprendizaje profesional	Rediseño de la organización	Fichas de lectura	Directivos	
Reorganizando la institución	Modificar las estructuras organizacionales.		Plumones Papelotes Cartulina Cinta adhesiva		

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

X. EVALUACIÓN

El proceso de evaluación del modelo educativo propuesto se desarrolla en función a la verificación y control de los objetivos y actividades propuestas. Asimismo, para evidenciar el pragmatismo utilitario se ha formulado indicadores de las dimensiones de la variable Modelo de Liderazgo Compartido como se muestra en el siguiente detalle:

DIM.	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	VALORACIÓN
Establecimiento de rumbos	Establecimiento de una visión	Identifica el propósito y la visión de la organización Caracteriza a los usuarios del servicio	
	Aceptación de los objetivos grupales	Identifica las funciones en la instancia que se desempeña Acepta y se compromete con los objetivos grupales en la instancia que se desempeña	
	Expectativas de alto rendimiento	Formula y comunica metas en la instancia que se desempeña Establece protocolos de acción para el logro de metas	
	Promoción de la comunicación efectiva	Es específico cuando emite su opinión Evalúa su mensaje a la luz de los valores institucionales	
Desarrollo del personal	Apoyo individualizado	Toma en cuenta las necesidades Asesora	En inicio En proceso Logrado
	Mentoría	Comparte experiencias	
	Delegación	Comparte tareas, responsabilidades y autoridad Informa fluidamente a todos los niveles	
	Modelación de prácticas y valores apropiados	Cumple las normas	
Rediseño de la organización	Procesos de colaboración / Trabajo en equipo	Adopta roles Distribuye tareas	
	Comunidad de aprendizaje profesional	Promueve el aprendizaje colectivo Comparte práctica profesional	
	Modificación de estructuras organizacionales	Diagnostica eficacia de área de trabajo Solicita y brinda propuesta de estrategia Reorganiza la estructura organizacional	

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

XI. VIGENCIA DEL MODELO

El Modelo de Liderazgo Compartido tiene plena vigencia porque está elaborado en función a los postulados educativos vigentes, recoge los aportes expresados en el apartado teoría y plantea el desarrollo de actividades coherentes con los objetivos formulados para optimizar los procesos de gestión que realizan las instituciones educativas.

XII. RETOS QUE EXIGE EL MODELO

Esta propuesta educativa exige una serie de retos al líder y/o responsable de escuela, así como a todos los integrantes de la comunidad educativa: El primero, tiene que poseer una vocación democrática para involucrar en las tareas institucionales a los miembros de la comunidad, habilidad comunicativa fluida para dejarse entender con facilidad y altos niveles de confianza en sus compañeros de labores. Mientras, los segundos, tienen que poseer un sentido de compromiso institucional, capacidad de comprensión o recepción de mensajes e iniciativa para aceptar y desempeñar tareas, responsabilidades y ejercer autoridad.

Validación de la Propuesta mediante la técnica DELPHI

Formato de validación de propuesta Técnica DELPHI

Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de *Modelo de liderazgo compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén - 2016*, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 5 AÑOS
- 1.2. Cargos que ha ocupado: DOCENTE CONTRATADO
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
- 1.4. Años de experiencia como directivo en la educación o empresa: _____
- 1.5. Grado académico: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	<input checked="" type="checkbox"/>	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------------	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	✓		
Su propia experiencia	✓		
Trabajos de autores nacionales	✓		
Trabajos de autores extranjeros		✓	
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.		✓	
Su intuición			✓

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	EDUARDO CASANDILAY DÍAZ
--	-------------------------

Se ha elaborado una propuesta: *Modelo de liderazgo compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén – 2016.*

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación de la propuesta	✓				
2	Representación gráfica de la propuesta	✓				
3	Secciones que comprende	✓				
4	Nombre de estas secciones		✓			
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	✓				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	✓				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	✓				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto	✓				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	✓				
3	Objetivos	✓				
4	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación	✓				
5						
7						
8						

9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	✓				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	✓				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	✓				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	✓				

Lugar y fecha _____ Jaén, 29 de abril de 2019 _____ Sello y firma _____

DNI N° 43350547Teléf.: 984531566

Expreso mi gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesistas y sus teléfonos correspondientes.

Wilmer Espinal Olivera, wilmerespinal@hotmail.com, 975929749.

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de *Modelo de liderazgo compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén - 2016*, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 10 años
 1.2. Cargos que ha ocupado: Docente Principal.
 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Universidad Alas Peruanas.
 1.4. Años de experiencia como directivo en la educación o empresa: 04 años
 1.5. Grado académico: Doctor en Educación

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	X	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajados de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición	X		

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Anderson Hugo Ciezo Delgado
---------------------------------	-----------------------------

Se ha elaborado una propuesta: *Modelo de liderazgo compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén – 2016.*

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones		X			
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto	X				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	X				
3	Objetivos	X				
4	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación	X				
5						
7						
8						

9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha _____ Jaén, 29 de abril de 2019 _____ Sello y firma _____

DNI N° 73719219 _____ Teléf.: 976696375 _____

Expreso mi gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesisistas y sus teléfonos correspondientes.

Wilmer Espinal Olivera, wilmerespinal@hotmail.com, 975929749.

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de *Modelo de liderazgo compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén - 2016*, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 8 años
- 1.2. Cargos que ha ocupado: Docente Contratado
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Contabilidad
- 1.4. Años de experiencia como directivo en la educación o empresa: 2 años
- 1.5. Grado académico: Doctor en Educación

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia		X	
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición	X		

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	José Lizardo Topica Díaz
---------------------------------	--------------------------

Se ha elaborado una propuesta: *Modelo de liderazgo compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén – 2016.*

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto	X				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	X				
3	Objetivos		X			
4	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación	X				
5						
7						
8						

9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha _____ Jaén, 29 de abril de 2019 _____ Sello y firma 

DNI N° 27729212 _____ Teléf.: 931877966 _____

Expreso mi gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesistas y sus teléfonos correspondientes.

Wilmer Espinal Olivera, wilmerespinal@hotmail.com, 975929749.

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de *Modelo de liderazgo compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén - 2016*, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 14 años
 1.2. Cargos que ha ocupado: jefe de oficina de admisión / Coordinador Pedagógico
 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Ingeniería Mecánica y Eléctrica
 1.4. Años de experiencia como directivo en la educación o empresa: _____
 1.5. Grado académico: Doctor

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales		X	
Trabajos de autores extranjeros		X	
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición	X		

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Eduardo Ruiz Gonzales
---------------------------------	-----------------------

Se ha elaborado una propuesta: *Modelo de liderazgo compartido para optimizar los procesos de gestión en las instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén – 2016.*

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación de la propuesta		X			
2	Representación gráfica de la propuesta		X			
3	Secciones que comprende		X			
4	Nombre de estas secciones		X			
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones		X			
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones			X		
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio		X			


2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto	X				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	X				
3	Objetivos					
4	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación		X			
5						
7						
8						

9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia		X			
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación		X			
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.		X			
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación		X			


Dr. Eudualdo Diaz Gonzalez
 DOCENTE REG. CPPC 2008**
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE

Lugar y fecha Jaén, 29 de abril de 2019 Sello y firma _____

DNI N° 27740611 Teléf.: 945169768

Expreso mi gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesistas y sus teléfonos correspondientes.

Wilmer Espinal Olvera, wilmerespinal@hotmail.com, 975929749.

Autorización para la aplicación del proyecto de tesis.



GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL JAÉN



El que suscribe Director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén, expide la siguiente:

AUTORIZACIÓN

Que, el Magister **WILMER ESPINAL OLIVERA**, estudiante del Programa Académico de Doctorado en Educación de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Chiclayo, a quien se le AUTORIZA la aplicación del Proyecto de Tesis titulado **Modelo de liderazgo compartido para optimizar procesos de gestión en instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén**, para la generación de una propuesta educativa en presente año 2019, en dicha Instancia de Gestión Educativa.

Se expide la presente para los fines que estime por conveniente.

Jaén, setiembre del 2019.



MG. LUCIANO TROYES RIVERA
Unidad de Gestión Educativa Local Jaén
DIRECTOR

Formulario de autorización para la publicación electrónica de la tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS**

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y nombres: ESPINAL OLIVERA WILMER

D.N.I. : 80187091

Domicilio : Calle Ricardo Palma N° 300 – Urb. El Golf - Jaén

Teléfono : Fijo : 076282681 Móvil : 975929749

E-mail : wilmerespinal@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad: Presencial

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado : Doctor en Educación

Mención :

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Espinal Olivera Wilmer

Título de la tesis:

MODELO DE LIDERAZGO COMPARTIDO PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE
GESTIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS SECUNDARIAS URBANAS
DE LA UGEL JAÉN.

Año de publicación : 2019

**4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN
ELECTRÓNICA:**

A través del presente documento autorizo a publicar en texto completo mi
trabajo de investigación o tesis.

Firma :


Mg. Wilmer Espinal Olivera

Fecha : 21-08-2019

Acta de aprobación de originalidad de tesis



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Zuly Cristina Molina Carrasco, Asesora del trabajo de investigación y revisor de la tesis de la estudiante, **ESPINAL OLIVERA WILMER**, titulada: **MODELO DE LIDERAZGO COMPARTIDO PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS SECUNDARIAS URBANAS DE LA UGEL JAEN**, constato que la misma tiene un índice de similitud de **16 %** verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 08 de Agosto del 2019


Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco
DOCENTE PSICOLOGA
CPPe. 283607 C.Ps.P. 22555

Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco
DNI: 27259278

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5.

Reporte de turnitin

LIDERAZGO COMPARTIDO

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%	9%	0%	15%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	7%
2	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Trabajo del estudiante	1%
3	Submitted to Universidad Catolica de Manizales Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.bibliotecapiloto.gov.co Fuente de Internet	1%
6	www.unizar.es Fuente de Internet	<1%
7	hera.ugr.es Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%

Cecilia
Dra. Zely Cristina Molina Carrero
DOCENTE PSICOLOGA
C.Nº. 283907 C.Ps.P. 22555

Autorización de la versión final del trabajo de investigación



AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE, EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:
ESPINAL OLIVERA WILMER

INFORME TITULADO:
MODELO DE LIDERAZGO COMPARTIDO PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTIÓN EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS SECUNDARIAS URBANAS DE LA UGEL JAÉN

PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 21 DE AGOSTO DEL 2019
NOTA O MENCIÓN: APROBAR POR UNANIMIDAD

FIRMA DE LA JEFA DE UNIDAD DE POSGRADO