



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**El liderazgo compartido un modelo de gestión en la calidad del
servicio en una institución educativa de La Encañada-2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de la Educación**

AUTOR:

Terrones Guarníz, Segundo Félix (orcid.org/[0000-0002-0196-5491](https://orcid.org/0000-0002-0196-5491))

ASESORA:

Dra. Santa Cruz Terán, Flor Fanny (orcid.org/[0000-0003-4032-9620](https://orcid.org/0000-0003-4032-9620))

CO - ASESOR:

Mg. Villacorta Valencia, Henry (orcid.org/[0000-0002-2982-3444](https://orcid.org/0000-0002-2982-3444))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

TRUJILLO – PERÚ

2023

Dedicatoria

A mi querida madrecita Susana,
quien me guía desde el cielo
para cumplir con mis objetivos y metas
trazadas en mi vida profesional.

Agradecimiento

Agradezco a la Plana Docente de la Universidad César Vallejo de Trujillo, por haberme guiado acertadamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje y llegar a la meta trazada.

Mi agradecimiento a la Dra. Flor Fanny Santa Cruz Terán y al Mg. Henry Villacorta Valencia, por sus valiosos asesoramientos en el presente trabajo de investigación.

Vaya también mi reconocimiento a todas las personas que me prestaron ayuda desinteresada para la culminación del presente trabajo de investigación.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorística	14
3.3. Escenario de estudio:	16
3.4. Participantes:	17
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.6. Procedimiento	20
3.7. Rigor científico	20
3.8. Método de análisis de datos	21
3.9. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
4.1. Resultados	22
4.2. Discusión	56
V. CONCLUSIONES	64
VI. RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS	67
ANEXOS	72

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Distribución de docentes del nivel primario</i>	18
Tabla 2. <i>Distribución de docentes del nivel secundario</i>	19
Tabla 3. <i>Codificación del liderazgo compartido</i>	22
Tabla 4. <i>Codificación del modelo de gestión</i>	31
Tabla 5. <i>Codificación del servicio de calidad</i>	41

Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolló en una institución educativa del distrito de La Encañada, el objetivo fue analizar el liderazgo compartido como un modelo de gestión en la calidad del servicio en una institución educativa, el enfoque de la investigación fue cualitativo, la población en estudio estuvo constituida por 10 docentes del nivel primario y secundario, a los cuales se les aplicó una entrevista con un diseño fenomenológico. Dentro de los principales resultados de acuerdo a sus categorías tenemos: El liderazgo compartido donde prevalece el tipo de liderazgo compartido, porque el líder en su mayoría promueve la toma de decisiones en equipo, luego tenemos el modelo de gestión donde el líder en su mayoría realiza un modelo compartido, participativo y democrático, finalmente tenemos a la calidad del servicio donde se considera a una adecuada convivencia y a las diferentes estrategias como, de área, experiencias y MBDD que utilizan los docentes en su enseñanza-aprendizaje. Se concluye que, prevalece un liderazgo compartido, y en su mayoría tenemos un modelo de gestión compartido y una calidad de servicio donde está inmersa la convivencia favorable y estrategias de área y de su experiencia utilizadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Palabras clave: Liderazgo, compartido, modelo, calidad.

Abstract

The present research work was developed in an educational institution in the district of La Encañada, the objective was to analyze shared leadership as a management model in the quality of service in an educational institution, the research approach was qualitative, the population in The study consisted of 10 teachers from the primary and secondary level, to whom an interview with a phenomenological design was applied. Among the main results according to their categories we have: Shared leadership where the type of shared leadership prevails, because the leader mostly promotes team decision-making, then we have the management model where the leader mostly performs a shared, participatory and democratic model, finally we have the quality of the service where an adequate coexistence and the different strategies such as area, experiences and MBDD that teachers use in their teaching-learning are considered. It is concluded that a shared leadership prevails, and for the most part we have a shared management model and a quality of service where favorable coexistence and area strategies and their experience used in the teaching-learning process are immersed.

Keywords: Leadership, shared, model, quality.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el liderazgo compartido es de suma importancia en la educación. A pesar de la legislación educativa exige este tipo de liderazgo en la gestión educativa, esto no se cumple. El gran problema es que los directivos no reflejan esta competencia en su gestión.

El liderazgo compartido en la institución educativa deberá incluir a toda la comunidad educativa y demás miembros (docentes, padres de familia, personal de apoyo, autoridades del distrito de la Encañada y directivos) con nuevas perspectivas de administración y manejo de los recursos, ya sea materiales, humanos y de conocimiento, con la finalidad de orientar los objetivos hacia el logro de aprendizajes de los estudiantes (Castillo et al. 2017).

Según Asprella et al. (2020), define al modelo de gestión como prismas con diversos ángulos que interpretan la existencia escolar y social de la institución educativa. Los modelos de gestión son consecuencia de la conformación de ideas y que van juntándose las formas de pensar y actuar sobre la gestión que realiza un directivo.

En cuanto a la calidad del servicio educativo busca gestionar una filosofía en la calidad del servicio en su totalidad, dentro de los principios fundamentales tenemos: la organización centrada en el usuario o cliente, liderazgo de sus miembros, identificación de los procesos que se considera en el sistema de gestión de la calidad, involucrar a las personas con el fin de lograr una calidad educativa y ofrecer un aprendizaje continuo, toma de decisiones acertadas, interrelación mutua que conlleve al beneficio de los usuarios y proveedores (Ropa, 2014). Este modelo va a permitir asegurar que la calidad del servicio sea el resultado de los diferentes procesos aplicados en el servicio educativo en las diferentes instituciones educativas.

Frente a esta problemática se identificó los siguientes hechos: Se realizó la planificación curricular de manera colegiada, pero teniendo dificultades en

la contextualización de acuerdo a las necesidades e interés de los estudiantes y a los grados que brindan su servicio educativo, limitando lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.

Poca participación de los docentes contratados para llevar los cursos virtuales que brinda PERUEDUCA, con la finalidad de poder incrementar sus conocimientos y ofrecer un nivel educativo de calidad en beneficio de los estudiantes.

Deficiencia en la responsabilidad al asumir diferentes roles que deben cumplir los docentes en el servicio educativo que ofrece la institución, con la finalidad de buscar un liderazgo compartido dentro de la comunidad educativa, teniendo en cuenta las funciones que le compete a cada actor educativo.

Poca participación en la actualización y elaboración de los documentos de gestión por parte de los actores educativos, aduciendo que nos cuentan con el tiempo suficiente para realizar un trabajo consensuado y que oriente al beneficio de la comunidad educativa, en consecuencia, ofrecer un servicio educativo de calidad a los estudiantes.

Escasa motivación por parte del líder pedagógico a sus docentes para involucrarlos en el proceso pedagógico que conduzca a mejorar el servicio educativo y que conlleve a fomentar un liderazgo docente que se vea reflejado en el trabajo educativo de la institución y, que repercute en los aprendizajes de los estudiantes.

Ante esta realidad, se formula el problema: ¿Cómo el liderazgo compartido es un modelo de gestión en la calidad del servicio en una institución educativa de La Encañada-2022?

La comunidad educativa debe involucrarse y mejorar la participación del liderazgo compartido como modelo de gestión que se practica en la institución educativa, de esa manera seguiremos manteniendo el éxito institucional.

La presente investigación se justifica porque permitió orientar al directivo a realizar un liderazgo compartido donde involucrará a todos los agentes educativos con la finalidad de mejorar la calidad educativa y por ende los aprendizajes de los estudiantes. En cuanto a la práctica se justifica porque permitió analizar la realidad problemática, así como los diferentes factores del liderazgo compartido que favorecerán la gestión en la calidad del servicio en la institución educativa. La justificación teórica permitió comparar los resultados obtenidos con las teorías del marco teórico y a su vez va a permitir ampliar información teórica en la investigación. Finalmente se consideró la justificación metodológica, la que permitió generar nuevos instrumentos con el fin de recoger información relevante sobre la problemática identificada, además permitió conocer las estrategias que usan los actores educativos en su proceso pedagógico, así como la convivencia entre ellos. Los nuevos instrumentos a utilizar permitieron realizar estudios nuevos sobre la problemática abordada.

Se propone como objetivo general: Analizar el liderazgo compartido como un modelo de gestión en la calidad del servicio en una institución educativa de La Encañada-2022. Así mismo, se propone los siguientes objetivos específicos: (a) Describir el tipo de liderazgo en una institución educativa de La Encañada-2022 (b) Describir la participación del trabajo en equipo en una institución educativa de La Encañada-2022, (c) Analizar el modelo de gestión del liderazgo compartido en una institución educativa de La Encañada-2022, (d) Analizar el modelo de gestión en la calidad del servicio en una institución educativa de La Encañada-2022, (e) Reflexionar sobre la convivencia de los agentes educativos en una institución educativa de La Encañada-2022, (f) Describir las estrategias usadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje en una institución educativa de La Encañada-2022, teniendo en cuenta las categorías en estudio y las subcategorías emergentes.

II. MARCO TEÓRICO

En la actualidad es muy importante que el liderazgo en las instituciones educativas sea compartido entre todos los actores educativos involucrados, con la finalidad de poder organizar y gestionar el trabajo en equipo, que conlleve a la mejora de la calidad del servicio educativo que ofrece las escuelas. A nivel Nacional, la presente investigación se relaciona con los siguientes autores, como Vilchez (2022) se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre liderazgo compartido y la participación institucional de los docentes, para ello realiza una investigación con enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, de nivel descriptivo correlacional, la población y muestra es de ochenta docentes, a la vez se recoge información a través de los cuestionarios, los mismos determinan que el 51, 2% de los docentes encuestados consideran la existencia de coincidencia del nivel adecuado y el nivel alto en las dos variables en estudio que son el liderazgo compartido así como la participación institucional de los docentes, por lo que se concluye, que tanto el liderazgo compartido como la participación institucional se desenvuelven de una forma relacionada.

También tenemos Aguirre (2020) en su trabajo de investigación se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo compartido y el desempeño profesional docente, su investigación lo realizó en el enfoque cuantitativo no experimental correlacional, su población y muestra es de setenta y siete docentes en sus tres niveles, se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario. Dentro de sus resultados se determina que, si existe una relación aceptable entre el liderazgo compartido y el desempeño docente. El autor concluye que, el liderazgo compartido incide de una manera regular en cuanto al desempeño de sus docentes, pero también se determina un porcentaje que aprecia un bajo liderazgo, así como un desempeño docente deficiente.

Chonate (2019) en su investigación se planteó como objetivo determinar la relación entre el liderazgo compartido y la satisfacción laboral en los

docentes, su investigación lo realizó en el enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo correlacional, su población y muestra es de treinta docentes de primaria y secundaria, el instrumento que utilizó es el cuestionario. En sus resultados encontramos que la relación que existe es significativa entre sus dos variables: liderazgo compartido y satisfacción laboral en los docentes, por lo que se debe hacer conocer a la comunidad educativa en investigación. Se concluye que, efectivamente lo evidencia la hipótesis general planteada donde se determina que existe una relación significativa en sus variables en estudio entre el liderazgo compartido y la satisfacción laboral de sus docentes.

Espinal (2019) se planteó como objetivo proponer un modelo de liderazgo compartido para mejorar los procesos de gestión, realizó una investigación proyectiva tomando una población de cincuenta y cuatro directivos y seiscientos ochenta y un docentes de veintisiete instituciones educativas, su muestra es de 54 directivos y 627 docentes a los que se les aplicó una encuesta. Dentro de sus resultados encontramos un nivel bajo de desarrollo en sus dimensiones, lo que determina que el modelo de gestión de los directivos afecta el normal funcionamiento de las instituciones. Se concluye sobre la capacidad y responsabilidad de los directivos en llevar hacia el desarrollo a las instituciones educativas a su cargo, por lo que se propone que exista un modelo de liderazgo compartido con la finalidad de mejorar la gestión en las instituciones educativas.

Taípe (2019) en su investigación planteó como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo con la calidad del servicio educativo, se realiza un estudio en el enfoque cuantitativo de diseño descriptivo correlacional, Se recogió información de una muestra de 102 personas entre docentes y directivos, a través de un cuestionario. En sus resultados encontramos que se establece una relación en sus dos variables en estudio. El autor concluye afirmando sobre el liderazgo directivo y su importancia dentro de la institución educativa, por el valor que genera en lograr un servicio educativo de calidad en las instituciones, aunque no se

está dando en una forma adecuada, pero se debe mejorar y reforzar con el objetivo de brindar una educación de calidad a los educandos.

Salazar et al. (2022) en su investigación se planteó como objetivo establecer diversos aspectos, características y estilos de liderazgo y gestión en la educación universitaria, dentro de sus resultados encontramos que se obtuvieron diferentes modelos y rediseños en la gestión universitaria, también tenemos una tendencia al desarrollo de las competencias y nuevos estilos de liderazgo de los que dirigen a las instituciones educativas. El autor concluye que, la gestión en las instituciones se caracteriza por tener en cuenta la búsqueda de las estrategias que permitan lograr objetivos en común. Además, considera al rol e interrelación que existe con la sociedad y modelos innovadores los que se adaptan a los diferentes cambios que realiza un liderazgo, el que busca la participación y compromiso, fomentando la toma de decisiones consensuadas.

Dentro de los hallazgos en las investigaciones a nivel internacional se ha encontrado a Rodríguez et al. (2022) se planteó como objetivo promover el desarrollo profesional docente en la planificación, el fortalecimiento de los aprendizajes y el seguimiento de prácticas externas desde un liderazgo compartido, su investigación lo realizó en un diseño cualitativo, analizando textos digitales del blog, la población y muestra es de veintidós estudiantes, cinco tutores académicos y nueve escuelas infantiles y primarias. En sus resultados los tutores resaltan la importancia del uso del blog, porque nos permite generar trabajo compartido en su proceso educativo. En conclusión, los tutores han realizado un trabajo colaborativo en la planificación, en la mejora de los aprendizajes y el seguimiento desde el inicio hasta el final de las prácticas, también las decisiones tomadas han sido consensuadas y compartidas.

También tenemos a Suarez y Rodríguez (2022), como objetivo se planteó analizar las prácticas eficaces de liderazgo de los directivos en la gestión educativa y el acompañamiento a los docentes, utilizó el enfoque cualitativo

con un diseño descriptivo, la muestra fueron diez directivos de pregrado y posgrado, como instrumento se utilizó la entrevista semiestructurada. Dentro de sus resultados encontramos que las prácticas eficaces que realiza el líder permiten afianzar la gestión tanto administrativa, académica y estratégica con el fin de lograr la calidad y el logro de los aprendizajes. Se concluye que, el liderazgo que prevalece en las IES es un liderazgo distribuido y el democrático, con el fin de compartir responsabilidades y funciones con todos los agentes involucrados que conlleven al logro de una visión compartida y lograr metas en común.

Aguilar (2021) en su trabajo se planteó como objetivo comprender cómo el liderazgo compartido de un centro escolar influye en la mejora de los aprendizajes, su investigación lo realizó en el enfoque cualitativo, como instrumento utilizó la entrevista individual y grupal que se aplicó a 25 personas entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. Dentro de sus resultados determina como el líder dinamiza a los docentes trabajar en equipo, a la vez involucra a toda la comunidad educativa buscando una transformación educativa. El autor concluye que, el líder es la clave fundamental de cambio en la institución educativa, por lo que tiene que poner en práctica el liderazgo compartido promoviendo la participación y compromiso de todos los docentes, realizando un trabajo en equipo con el fin de lograr la visión institucional.

Acevedo (2021), en su investigación planteó como objetivo diseñar una estrategia didáctica desde la identidad y el liderazgo compartido con la finalidad de fortalecer la fe y cultura en los alumnos, su investigación lo realizó en el enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico, la investigación se realizó en profesionales mayores entre 20 y 40 años de la institución UNIMINUTO, el instrumento fue la encuesta. Dentro de sus resultados tenemos que es importante fortalecer la identidad institucional reconociendo sus principios y formas que generen valores y liderazgo compartido en las instituciones. El autor concluye que el liderazgo debe ir afianzándose con el fin de consolidar la identidad, de esta manera propiciar contextos integradores, creando alianzas y acciones que

conlleven al liderazgo compartido y a una armonía en la fe y cultura.

Fernández (2020) se planteó como objetivo identificar las necesidades para alcanzar una cultura escolar en comunidad democrática con participación basada en un liderazgo compartido en el primer ciclo de educación infantil, utilizó el enfoque empírico en el método cualitativo, su muestra es de 40 directivos a los que se aplicó entrevistas narrativas biográficas. En sus resultados encontramos que la comunidad educativa siempre trabaja en forma conjunta, por lo que es necesario que los docentes no solamente se dediquen al aula sino busquen conformar equipos de trabajo entre ellos. Se concluye que existe la necesidad de fomentar un liderazgo compartido con el fin de realizar un trabajo en equipo tanto docentes y personal no docente, de esta manera promover una cultura colaborativa de acuerdo a las necesidades encontradas.

Antes de tratar sobre las definiciones conceptuales sobre el liderazgo compartido, se realiza una breve reseña histórica sobre esta categoría, donde Cancer y Mainer (2011) sostienen que en el año 1991 aproximadamente se pretende impugnar algunos temas sobre el liderazgo pedagógico, tomándolo como pensamientos patriarcales y que debería realizarse un trabajo compartido, de allí nace con fuerza las propuestas de un liderazgo distribuido y compartido.

Según Martín (s.f.), sostiene que al liderazgo distribuido prefiere llamarlo compartido y que se inicia hace dos décadas atrás, donde se produce cambios del liderazgo atribuido que se daba en un individuo a un liderazgo en equipo y de organización de la institución educativa. Esto nos quiere decir, que logren añadir un valor en las instituciones donde los líderes animen a dirigir un trabajo en equipo con participación de todos los actores educativos.

También es importante tener en cuenta las características del liderazgo compartido. Según Miranda (2003) tiene en cuenta las siguientes características donde nos brinda un trabajo en equipo con participación de

la comunidad educativa resaltando su horizontalidad, como otra característica importante tenemos la empatía, no dejando de lado el compromiso, la tolerancia y la solidaridad.

Dentro de las definiciones conceptuales de la categoría sobre el liderazgo compartido se tiene: Castillo et al. (2017), sostiene que el liderazgo compartido en la institución educativa deberá incluir a toda la comunidad educativa y demás miembros (docentes, padres de familia, personal de apoyo, autoridades del distrito de la Encañada y directivos) con nuevas perspectivas de administración y manejo de los recursos, ya sea materiales, humanos y de conocimiento, con la finalidad de orientar los objetivos hacia el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Según Pearce et al. (2008), el liderazgo compartido permite realizar un proceso interactivo y dinámico entre las personas de un determinado grupo donde tienen por objetivo fundamental liderarse en forma recíproca con la finalidad de lograr objetivos y metas en común del equipo o de la institución.

Ecoembes (2019), define el liderazgo compartido como un modelo en el que el líder no es solamente aquella persona que dirige a una organización o institución, sino que surge de la forma de compartir funciones de acuerdo al rol que le corresponde en la organización o institución, además se realiza las funciones de manera horizontal.

En la categoría modelo de gestión tenemos las siguientes definiciones conceptuales como: Asprella et al. (2020), define al modelo de gestión como prismas con diversos ángulos que interpretan la existencia escolar y social de la institución educativa. Los modelos de gestión no son casuales, sino son consecuencia de la conformación de conceptualizaciones en las que circulan ideas y que van juntándose las formas de pensar y actuar sobre la gestión que realiza un directivo.

Según Álvarez (2016), el modelo de gestión en las escuelas es complicado en estos últimos años, la complejidad se da en el nivel de actuar de la

gestión del liderazgo, ya que es difícil conseguir que toda nuestra comunidad educativa tenga una visión en común, pero se puede ver mejoras en las escuelas donde la gestión persiste en un cambio en sus procesos con el fin de mejorar la calidad educativa, por lo que, se debe adaptar la gestión en forma conjunta con los docentes y de esta manera lograr el fin esperado.

Laird (2007), define al modelo de gestión educativa como progresos que se dan constantemente en las diferentes formas de gestión con la finalidad de poder potenciar las condiciones y que ofrezcan resultados alentadores en el proceso educativo, para ello se tiene que desarrollar competencias en conjunto, así como prácticas innovadoras donde nuestros docentes asuman compromisos que conlleven a la mejora de la calidad educativa. Por lo tanto, se tiene que desarrollar a través del esfuerzo colectivo por los diferentes actores involucrados.

Según la categoría calidad del servicio se resalta las siguientes definiciones conceptuales como: Ropa (2014), la calidad del servicio educativo busca gestionar una filosofía en la calidad del servicio en su totalidad, dentro de los principios fundamentales tenemos: la organización centrada en el usuario o cliente, liderazgo de sus miembros, identificación de los procesos que se considera en el sistema de gestión de la calidad, involucrar a las personas con el fin de lograr una calidad educativa y ofrecer un aprendizaje continuo, toma de decisiones acertadas, interrelación mutua que conlleve al beneficio de los usuarios y proveedores, enfoque de sistemas que va a permitir al líder solucionar problemas que surgen en su administración. Este modelo va a permitir asegurar que la calidad del servicio sea el resultado de los diferentes procesos aplicados en el servicio educativo en las diferentes instituciones educativas.

Según Astete (2018), sostiene que en la calidad de servicio se tiene que dar una interacción entre el comprador (usuario - estudiante, cliente – padre de familia) y el proveedor del servicio (institución educativa). Cuando hablamos de calidad de servicio, nos estamos refiriendo a la calidad que

recibe el cliente y cuáles son sus apreciaciones de los usuarios y clientes. Por lo que, la calidad que brinda el servicio educativo tiene que estar orientado al agrado del usuario o cliente, lo que se va a lograr cuando sobrepasen sus perspectivas o percepciones.

La Ley General de Educación (2003), en su artículo 13 establece que: la calidad educativa va a conllevar a lograr un nivel óptimo de formación que deben alcanzar todas las personas y de esta manera afrontar los diferentes retos del desarrollo de la persona humana, así como practicar su ciudadanía y seguir aprendiendo cada día de su vida. Si la institución brinda una buena calidad educativa, esto permitirá formar ciudadanos de éxito y bienestar para nuestro país, los que se podrán desenvolver en los diferentes ámbitos laborales.

Dentro de la investigación se han considerado teorías que permiten sustentar el desarrollo de la investigación. Respecto a la categoría del liderazgo compartido, esta se fundamenta en base a la teoría del liderazgo democrático de Daniel Goleman.

En cuanto al liderazgo democrático nos va a permitir saber escuchar las diferentes ideas que se viertan en un determinado diálogo, con la finalidad de poder llegar a un acuerdo consensuado por los agentes educativos, para ello, el líder debe generar confianza en su personal y demás miembros, mostrando respeto y compromiso. Cuando deja que los propios docentes o trabajadores opinen referente a las decisiones que van afectar sus logros y el modo en que van a realizar su trabajo, el líder democrático tiene que promover la responsabilidad y la flexibilidad en sus docentes en la toma de decisiones (Goleman, 1998).

En ese sentido, el estilo democrático va a permitir llegar a un consenso y lograr objetivos en común cuando se viertan opiniones favorables acerca de lo que se puede o no se puede cumplir. Sin embargo, el estilo democrático siempre va a tener sus desventajas el cual puede desquebrajar la convivencia escolar por las diferentes opiniones vertidas que no pueden llegar a un acuerdo consensuado, a la vez va a permitir

dilatar el tiempo sobre los temas a debatir, postergando para otros momentos.

Por otra parte, respecto a la categoría del modelo de gestión, se fundamenta en base a la teoría gestión educativa de la Ley General de Educación N° 28044 (2003), en su artículo 64 nos menciona sobre los objetivos que contribuyen a la gestión educativa, dentro de ellos tenemos: el objetivo que nos permite fortalecer nuestras capacidades para la toma de decisiones en lo administrativo y pedagógico, lograr la conducción adecuada de las instituciones con el fin de obtener resultados educativos excelentes, también nos permitirá desarrollar el liderazgo democrático que conlleve a promover la participación de toda la comunidad educativa y de esta manera lograr la calidad educativa en nuestros estudiantes. Por lo tanto, el líder tiene que promover una gestión educativa actual que permita lograr resultados educativos que trasciendan en el tiempo.

El modelo de gestión educativa que se desarrolle en las instituciones van a permitir recoger información sobre las demandas que se presente en nuestra comunidad educativa, dichas demandas se realizarán en un clima de participación y compromiso, con la finalidad de poder dar solución a las más viables y pertinentes.

Respecto a la categoría de la calidad del servicio, esta se fundamenta en base a la teoría de la calidad educativa de Sylvia Schmelkes.

La calidad del servicio en nuestros tiempos se ha transformado en un reto muy importante que debemos afrontar todos los responsables de la institución educativa, realizando un trabajo colaborativo y consensuado que nos conlleve a lograr aprendizajes efectivos en los estudiantes. En este sentido, la calidad educativa tiene que darse con la finalidad de formar ciudadanos críticos, democráticos, con formación en valores, saber cómo resolver diferentes problemáticas que se presentan en su vivir diario y sobre todo con identidad nacional y con miras de progreso.

Por tanto, la calidad educativa que se viene buscando como resultado de la educación básica, es desarrollar su capacidad del estudiante en el dominio de diferentes estilos de vida, participación democrática y ciudadana, tener capacidad para poder resolver los diferentes problemas que se presentan en su vida cotidiana y desarrollar sus valores y actitudes, logrando una vida de calidad (Schmelkes, 1994).

Para poder obtener una calidad del servicio educativo no simplemente se tiene que tener en cuenta el aspecto pedagógico, sino también las condiciones de la infraestructura que brinda la escuela, el equipamiento de materiales y recursos educativos, el compromiso de todos los agentes educativos, aliados estratégicos y toda la comunidad involucrada en dicho proceso.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación. La investigación es un conjunto de actividades básicas y procesos empíricos, sistemáticos y críticos que aplica el investigador a un determinado problema con el objetivo de ampliar sus conocimientos de su entorno. Es una herramienta que nos permite conocer los problemas o fenómenos que nos rodea en un determinado contexto a nivel universal (Hernández – Sampieri y Mendoza, 2018). También tenemos que la investigación básica está orientada a un conocimiento más complejo que se realiza a través de la comprensión de los diferentes aspectos fundamentales de los fenómenos, de hechos observables o de las relaciones que establecen las instituciones (CONCYTEC, 2020).

Para ello, se indagó en las teorías del liderazgo compartido, modelo de gestión y la calidad del servicio, el propósito de la investigación no es buscar resultados para aplicarlo. Si no, buscar conocimientos mayores sobre como el liderazgo compartido es un modelo de gestión en la calidad del servicio.

3.1.2. Diseño de investigación. En la presente investigación se utilizó el diseño fenomenológico (Taylor y Bogdan, 1984), en el estudio sobre como el liderazgo compartido es un modelo de gestión en la calidad del servicio. Asimismo, se recogió las opiniones y experiencia de los docentes en la institución educativa en estudio.

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorística.

Categoría 1: Liderazgo compartido

Es un modelo en el que el líder no es solamente aquella persona que dirige a una organización o institución, sino que surge de la forma de

compartir funciones de acuerdo al rol que le corresponde en la organización o institución, además se realiza las funciones de manera horizontal (Ecoembes, 2019).

Como sub categorías tenemos: Tipo de liderazgo y participación en equipo.

Categoría 2: Modelo de gestión

Laird (2007), define al modelo de gestión educativa como progresos que se dan constantemente en las diferentes formas de gestión con la finalidad de poder potenciar las condiciones y que ofrezcan resultados alentadores en el proceso educativo, para ello se tiene que desarrollar competencias en conjunto, así como prácticas innovadoras donde nuestros docentes asuman compromisos que conlleven a la mejora de la calidad educativa. Por lo tanto, se tiene que desarrollar a través del esfuerzo colectivo por los diferentes actores involucrados.

Como sub categorías tenemos: Modelo de gestión del liderazgo y modelo de gestión de la calidad.

Categoría 3: Calidad del servicio

La calidad del servicio va a permitir lograr la calidad educativa la que va a conllevar a lograr un nivel óptimo de formación que deben alcanzar todas las personas y de esta manera afrontar los diferentes retos del desarrollo de la persona humana, así como practicar su ciudadanía y seguir aprendiendo cada día de su vida. Si la institución brinda una buena calidad educativa, esto permitirá formar ciudadanos de éxito y bienestar para nuestro país, los que se podrán desenvolver en los diferentes ámbitos laborales (Ley General de Educación, 2003).

Como sub categorías tenemos: Convivencia de los agentes educativos y uso de estrategias.

Las categorías y sub categorías se sustenta en el anexo N° 1.

3.3. Escenario de estudio:

La presente investigación se realizó en una institución educativa de La Encañada, provincia y región Cajamarca, cuenta con dos niveles (primaria y secundaria), se encuentra ubicada a 3584 m.s.n.m. en zona rural, a diez kilómetros al noreste del distrito de La Encañada y a una hora y treinta minutos de la ciudad de Cajamarca.

La institución educativa fue creada el primero de marzo de 1974 con RDZ N° 0654-74, donde se inicia como escuela unidocente, atendiendo de primero a cuarto grado de educación primaria. Ante el incremento de la población escolar y la necesidad de atender a los seis grados, en el año 1984 se incrementa la atención, contando con 4 docentes y pasando a ser una escuela multigrado.

En el año 2013, surge la inquietud de los docentes, padres de familia y autoridades locales, de gestionar la creación del nivel secundaria, logrando la ampliación de servicios con R.D.R. N° 2165-2013-ED-CAJ., con la cual permite atender a estudiantes que se desplazaban a las instituciones educativas de La Encañada y Michiquillay.

La institución educativa actualmente cuenta con tres pabellones dos de material noble de dos pisos y uno de material rústico de un piso, en los dos primeros pabellones se desarrollan las actividades pedagógicas en sus dos niveles: el primer pabellón alberga a 124 estudiantes del nivel primario en sus seis grados, el mismo que cuenta con seis aulas, una dirección y dos servicios higiénicos para niñas y niños respectivamente; el segundo pabellón alberga a los estudiantes de secundaria con una población de 106 estudiantes en los cinco grados, cuenta con cinco aulas, un auditorio, una dirección y dos servicios higiénicos para hombres y mujeres; en el tercer pabellón de material rústico encontramos el almacén, cocina y comedor. También la institución educativa cuenta con un campo deportivo de 70 metros de largo por 40 metros de ancho, el mismo que sirve para

realizar la formación de los estudiantes, actividades deportivas y culturales de sus dos niveles.

Actualmente, en la institución educativa cuenta con 6 docentes del nivel primario, 8 docentes del nivel secundario en sus diferentes áreas y un director designado el que asume la dirección el 01 de marzo del 2015, ya que anteriormente existían directores encargados; cabe resaltar que el docente de educación física también atiende a los estudiantes del nivel primario.

Adjunto mapa de ubicación de la institución educativa en estudio.

FIGURA 01



FUENTE: ESCALE. <http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>

3.4. Participantes:

En esta investigación participaron 06 docentes del nivel primaria y 04 docentes del nivel secundaria, con los cuales se obtuvo información relevante sobre las categorías de estudio. Se consideró como muestra 06 docentes del nivel primario por contar con docentes nombrados y haber permanecido más tiempo en la institución educativa los que podrán brindar información relevante sobre las categorías en estudio, además una contratada labora varios años en la IE.; en cuanto al nivel

secundario se ha considerado como muestra 04 docentes, siendo elegidos por contar con reiteradas contrataciones en la institución en estudio, a su vez nos permitió recoger información confiable sobre las categorías en estudio en la institución educativa.

A continuación, presento las siguientes tablas:

Tabla 1

Distribución de docentes del nivel primario

DOCENTES NIVEL PRIMARIO	PERFIL ACADÉMICO	TIEMPO DE SERVICIO (años)	CONDICIÓN LABORAL	ESCALA	GRADO	SECCIÓN
D1	Profesora	-	Contratada	-	1ero.	Única
D2	Licenciada	-	Contratada	-	2do.	Única
D3	Profesora	10	Nombrada	I	3ero.	Única
D4	Profesor	31	Nombrado	II	4to.	Única
D5	Profesor	20	Nombrado	IV	5to.	Única
D6	Licenciada	6	Nombrada	II	6to.	Única

FUENTE: Cuadro de asignación de personal de la IE.

En cuanto a los docentes nombrados, dos de ellos son reasignados en las etapas de reasignación que se dan todos los años, dos docentes son nombradas en la institución educativa de acuerdo al concurso público de nombramiento que convoca el MINEDU, y las dos docentes contratadas asumen el cargo de acuerdo al proceso de contratación docente que se realiza al inicio del año escolar.

Tabla 2

Distribución de docentes del nivel secundaria

DOCENTES NIVEL SECUNDARIA	PERFIL ACADÉMICO	TIEMPO DE SERVICIO (años)	CONDICIÓN LABORAL	ESCALA	ESPECIALIDAD
D1	Licenciada	-	Contratada	-	Comunicación
D2	Licenciada	-	Contratada	-	C y T.
D3	Licenciado	-	Contratado	-	EPT.
D4	Profesor	-	Contratado	-	CC. SS.

FUENTE: Cuadro de asignación de personal de la IE.

En el nivel secundario todos los docentes son contratados porque hasta la fecha no existe plazas orgánicas para concurso de nombramiento; es por ello, que cada año se realiza el proceso de contratación docente para este nivel.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas

La técnica nos permitió conocer y manejar los diferentes instrumentos de forma tácita y subjetiva de acuerdo al contexto (Carbonelli, 2020).

En la presente investigación se utilizó la técnica de la entrevista. Se realizó un diálogo con los participantes en estudio, quienes en manera voluntaria y con el consentimiento del director, brindarán información importante a través de las diferentes preguntas y respuestas sobre el liderazgo compartido, modelo de gestión y la calidad del servicio.

3.5.2. Instrumento

El instrumento de investigación es una herramienta que sirve para recoger información confiable y observable de una categoría (Tarazona, 2020). En tal sentido, en la presente investigación se utilizó la guía de entrevista con 12 constructos contextualizados sobre las categorías cualitativas del liderazgo compartido, modelo de gestión y la calidad del servicio, según la matriz de sistematización de la información de las categorías en estudio y de las subcategorías emergentes. (Ver anexo N° 2)

3.6. Procedimiento

La investigación se inició con la identificación del problema y las categorías de estudio; también se determinó el enfoque cualitativo, el tipo básico descriptivo y el diseño fenomenológico. Luego se realizó la elaboración del proyecto, posteriormente se coordinó con el directivo para la ejecución del mencionado proyecto solicitando la respectiva autorización, después de identificar la población y muestra en estudio, se aplicó la entrevista a los docentes con la finalidad de poder recabar información relevante sobre las categorías en estudio, finalmente a dicha información obtenida se realizó el análisis de contenidos.

3.7. Rigor científico

El rigor científico está relacionado con las diferentes etapas en el desarrollo del proyecto de investigación (Arias y Giraldo, 2011). Por cuanto, los instrumentos fueron diseñados teniendo en cuenta la relación de los constructos con el marco teórico, marco conceptual, marco referencial y marco legal. Asimismo, se empleó el formato e indicaciones oficiales que deriva la universidad para su elaboración y presentación de la investigación, también se utilizó las normas APA en su séptima edición.

3.8. Método de análisis de datos

Para el procesamiento de información, se realizó la codificación y categorización de la información proporcionada por los participantes a través de la entrevista que se aplicó sobre el liderazgo compartido, modelo de gestión y la calidad del servicio. Se realizó el análisis de contenido sobre la información obtenida de las narraciones de los participantes.

3.9. Aspectos éticos

En la presente investigación, los aspectos éticos están orientados en la originalidad del estudio cualitativo, respetando los derechos de los autores, en la utilización del enfoque cualitativo y el diseño fenomenológico. También se tuvo en cuenta la autorización del director de la institución educativa en estudio para la aplicación de la investigación, así como el consentimiento de los docentes para la grabación de la entrevista. (Ver anexo N° 3)

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Tabla 3

Codificación del liderazgo compartido

	Pregunta 1: ¿Qué opinión tienes sobre el liderazgo?	Codificación
E1	Liderazgo es saber llevarse con su gente, sabe guiar, no es necesario tomar algo a la fuerza, sino que sepa llegar y manejar bien a los que están liderando. Bueno, con él trabajamos de acuerdo, consultamos tanto él como nosotros lo que debemos hacer y en mancomunado acuerdo sumamos esfuerzos para lograr algo.	Guiar, fuerza, consultando, esfuerzos.
E2	Liderazgo es algo que una persona tiene que sobresalir y que tiene que apoyar al resto de su grupo para lograr objetivos nuevos.	Persona, sobresalir, apoyar, grupo, objetivos.
E3	Bueno, para mí, el liderazgo es algo que una persona dirige a todos, es algo que coordina con todos los docentes o padres de familia para llegar a un objetivo o un fin.	Persona, dirige, coordina, docentes, padres, objetivo.
E4	Bueno, el liderazgo es una capacidad que todo ser humano tiene, pero ciertas personas las desarrollan de una u otra manera, en este caso de una manera más organizada donde él motiva a las personas a generar objetivos, metas a cumplir a largo o a corto plazo.	Capacidad, personas, desarrollan, organizada, motiva, generar, objetivos, metas.
E5	Bien, liderazgo viene a ser aquella persona, que con su experiencia, su aprendizaje guía	Persona, experiencia,

	de manera correcta a todo un grupo de personas.	aprendizaje, guía, grupo.
E6	Creo que el liderazgo es algo en donde nos da la facilidad de poder trabajar en equipo, de poder trabajar en grupo, en donde todos podemos aportar sin tener el miedo a que estemos mal o en algún error.	Facilidad, trabajar, equipo, grupo, aportar, miedo, error.
E7	El liderazgo es bueno, mucho más nosotros como docentes, porque debemos ser líderes en cada institución que trabajemos.	Bueno, docentes, líderes, institución.
E8	Liderazgo es, dirigir, encabezar algo. Pero yo pienso también que acarrea una gran responsabilidad, porque estas tratando sobre grupos humanos como dirigir. Entonces encabezar algo es la responsabilidad que te conlleva también ese grupo humano.	Dirigir, encabezar, responsabilidad, grupos.
E9	El liderazgo es algo importante porque es una habilidad que uno posee, a través de esa habilidad nosotros podemos juntar a otras personas para realizar cualquier cosa que quisiéramos desarrollar o realizar que sea en favor de toda la comunidad.	Importante, habilidad, juntar, personas, realizar, desarrollar, comunidad.
E10	El liderazgo desde mi punto de vista es muy importante, ya que pues este medio nos garantiza un óptimo rendimiento en el logro de los objetivos dentro de las metas trazadas como institución. Y es muy importante practicarlo en equipo sobre todo en la institución educativa.	Importante, garantiza, rendimiento, logro, objetivos, metas, practicarlo, equipo.

Síntesis 1.

El liderazgo, es la habilidad o capacidad que desarrolla el ser humano, no utilizando la fuerza y sin miedo al error, por lo contrario, trabaja con un grupo de personas en equipos apoyándose mutuamente con el fin de sumar esfuerzos de una manera

organizada, asumiendo con responsabilidad los diferentes roles a cumplir. El liderazgo es importante porque permite motivar, coordinar, guiar, dirigir a su comunidad educativa, generando objetivos y metas a cumplir en un corto y largo plazo, de esta manera garantizar un buen liderazgo y por ende lograr aprendizajes en sus estudiantes.

	Pregunta 2: ¿Qué tipo de liderazgo ofrece tu directivo y como aporta a la mejora de la calidad del servicio que brinda tu institución educativa?	Codificación
E1	El liderazgo compartido, porque toda actividad o decisiones se toma de acuerdo entre todos y es bueno para la mejora de la educación en la institución, porque no hay controversias de ninguna otra parte.	Liderazgo compartido, actividad, decisiones, acuerdo, mejora, educación.
E2	Un liderazgo compartido, porque de antemano trabaja juntos con sus docentes, con todo el personal que laboran en la institución educativa de una manera amigable. Y nosotros cumplir con la responsabilidad que nos emana, la cual pues esto garantiza una enseñanza eficaz para nuestros estudiantes.	Liderazgo compartido, trabaja, amigable, responsabilidad, garantiza, enseñanza, estudiantes.
E3	Bueno, acá en la institución educativa el director coordina, hace reuniones cómo vamos a trabajar la programación, cómo llegar a los alumnos y así realizamos el trabajo en equipo.	Coordina, reuniones, programación, equipo.
E4	Bueno, el director es un líder transformacional porque él nos ayuda y nos motiva a generar nuevas ideas en el campo educativo, por ejemplo, en realizar clases más motivadoras, con material más creativo. Entonces siempre está ahí, observando y monitoreando para lograr dichas actividades.	Líder transformacional, ayuda, motiva, generar, ideas, clases, material, monitoreando, lograr.

E5	Podría decir que es un liderazgo compartido, esto ayuda a mejorar en cuanto a lo que es el servicio educativo que se brinda en la institución educativa, por ejemplo, nos orienta a los docentes a mejorar en lo que es la enseñanza educativa. También tanto a los estudiantes a sobresalir en cuanto a sus aprendizajes, en sus competencias que ellos desarrollan en la institución educativa.	Liderazgo compartido, mejorar, servicio, enseñanza, aprendizajes, competencias.
E6	Bueno, el liderazgo compartido creo que casi en la institución educativa se da por el director, nos da la facilidad de poder brindar una opinión, no es autoritario sino brinda esa facilidad a nosotros de participar.	Liderazgo compartido, facilidad, brindar, autoritario, participar.
E7	El liderazgo participativo, si aporta en las reuniones que tenemos entre colegas y con el director, donde damos a conocer nuestras inquietudes o necesidades que existan con la finalidad de mejorar nuestro servicio educativo.	Liderazgo participativo, aporta, inquietudes, necesidades, mejorar, servicio.
E8	Bueno, en cuestión al liderazgo yo pienso que mi director es democrático, en este caso los directivos son empáticos, un liderazgo empático porque se ponen en el lugar de cada uno de nosotros los docentes y hay situaciones que necesitamos que nos entiendan, claro que hay algunas deficiencias, pero eso me supongo que se van mejorando también a medida que se da la labor docente. Yo creo que, si hay empatía los sentimientos influyen más en lo que es tu labor docente y si estás bien emocionalmente entonces haces bien las cosas y mejora la calidad educativa.	Liderazgo democrático, empático, docentes, deficiencias, mejorando, sentimientos, emocionalmente, calidad.
E9	Bueno, él ofrece un liderazgo colaborativo y esto aporta de gran manera, porque a base	Liderazgo colaborativo,

	de eso todos nosotros trabajamos unidos y en equipo para un bien común.	aporta, trabajamos, equipo, común.
E10	Dentro del tipo de liderazgo que practicamos en mi institución podría mencionarle, por ejemplo, el liderazgo colaborativo y en equipo, ya que de esta manera alcanzamos diversas tareas optimizando recursos y tiempo con el fin de alcanzar como institución los objetivos trazados a corto y largo plazo.	Liderazgo colaborativo, equipo, alcanzamos, optimizando, alcanzar, recursos, tiempo, objetivos.

Síntesis 2.

El tipo de liderazgo que prevalece en la institución educativa en estudio es, el liderazgo compartido, porque aporta a la mejora de la calidad del servicio, permitiendo brindar opiniones de acuerdo a las actividades programadas y participando en la toma de decisiones entre todos los docentes de una manera amigable y responsable, garantizando una educación de calidad orientado a mejorar nuestro trabajo de enseñanza, por ende, facilita el desarrollo de competencias y lograr aprendizajes en nuestros estudiantes. El Líder no es autoritario.

Como segunda opinión tenemos al tipo de liderazgo colaborativo, porque el líder promueve reuniones para coordinar en equipo sobre la implementación de la programación, optimizando el tiempo y recursos, con el fin de alcanzar objetivos en común a corto y largo plazo, de esta manera permitiendo mejorar la calidad del servicio en la institución educativa. Luego tenemos la opinión sobre el liderazgo transformacional, donde el directivo ayuda y motiva a generar nuevas ideas en el trabajo educativo, haciendo las clases más motivadoras y creativas, logrando las actividades. El liderazgo participativo, porque aporta y da a conocer nuestras inquietudes o necesidades con la finalidad de mejorar nuestro servicio educativo. Por último, tenemos al liderazgo democrático, porque el directivo es empático y si hay empatía existirá una estabilidad emocional en sus docentes, es

cierto que hay deficiencias pero que se irán mejorando en la labor docente, con el fin de mejorar la calidad educativa.		
	Pregunta 3: ¿Qué opinión te merece el trabajo en equipo?	Codificación
E1	Es un trabajo bueno, porque ambas partes tanto el líder como los que estamos trabajando con él tomamos acuerdos precisos y buenos para salir adelante con nuestros alumnos y la institución.	Trabajo, líder, acuerdos, alumnos, institución.
E2	El trabajo en equipo ayuda bastante a que los niños compartan sus experiencias, sus conocimientos y también pierda un poco el miedo, pierden la vergüenza que siempre se presenta muy a menudo en nuestros estudiantes de nuestra zona. También he encontrado un ambiente saludable y que podemos compartir experiencias, algunos que ya están por acá conocen más la realidad y estamos apoyándonos, compartiendo todo eso para poder lograr nuestros objetivos.	Trabajo, ayuda, experiencias, conocimientos, miedo, vergüenza, ambiente, apoyándonos, objetivos.
E3	El trabajo en equipo es muy bueno porque todos trabajamos y no estamos diciendo es para ti el trabajo, sino que vamos a lograr un solo trabajo y una sola meta.	Trabajo, lograr, meta.
E4	Bueno, el trabajo en equipo es una coordinación y cohesión entre todos los miembros de un grupo, los cuales se van a ayudar emocionalmente a través del apoyo mutuo, desde que cada uno muestra el interés hacia un objetivo que quieren lograr.	Trabajo, coordinación, cohesión, grupo, ayudar, apoyo, interés, objetivo.
E5	El trabajo en equipo es un trabajo coordinado, un trabajo en la cual todos aportan con sus ideas a lograr un solo producto con una sola finalidad. En el trabajo en grupo, se conforma el grupo y cada uno puede cumplir un rol distinto. En cambio, el trabajo en equipo es todos juntos, como si todos trabajáramos para uno.	Trabajo, Coordinado, aportan, producto, grupo, rol.

E6	El trabajo en equipo, es el que nos da, es el que nos brinda creo que mejores resultados, ya que todos los que participamos en este trabajo brindamos opiniones.	Trabajo, brinda, resultados, participamos, opiniones.
E7	El trabajo en equipo es un trabajo bueno, porque es el trabajo en equipo, no en grupo. El trabajo en equipo va con un objetivo a lograr ese objetivo o esa meta.	Trabajo, objetivo, meta.
E8	Yo pienso que el trabajo en equipo, pues es un trabajo que se realiza en común, que realizan todos, no hay disparidad, todos tienen la misma opinión, todos acuerdan en un solo punto. Entonces se puede trabajar de manera conjunta, tienen el mismo objetivo, la misma meta a donde apuntan.	Trabajo, común, acuerdan, disparidad, opinión, conjunta, objetivo, meta.
E9	Es muy importante, fundamental en la labor docente, porque gracias a ello nosotros vamos a realizar un trabajo bien hecho. Actuar de acuerdo a lo que nosotros quisiéramos obtener como objetivo.	Fundamental, realizar, trabajo, objetivo.
E10	El trabajo en equipo es una técnica muy usada actualmente, ya que de esta manera se logra realizar las tareas y en forma colaborativa, distribuyendo a lo mejor estos trabajos específicos de acuerdo a la potencialidad del personal docente y jerárquico de la institución.	Equipo, técnica, logra, tareas, colaborativa, específicos, potencialidad, docente, jerárquico.

Síntesis 3.

El trabajo en equipo nos permite tomar acuerdos de manera coordinada y conjunta entre el líder con sus docentes y estudiantes, con la finalidad de lograr objetivos y metas en común. También permite realizar tareas colaborativas de acuerdo a la experiencia y potencialidad de los docentes y directivo, brindando opiniones y aportes de interés para la institución. A demás permite ayudar, apoyar, al grupo de estudiantes fortaleciendo sus conocimientos, perdiendo sus miedos, vergüenza que

siempre se presenta en la zona rural, de esta manera evitar la disparidad apuntando a lograr un producto y resultados en común.

	Pregunta 4. ¿Crees que tu directivo promueve la toma de decisiones en equipo? ¿Por qué?	Codificación
E1	Sí, porque trabajamos juntos, como dije anteriormente es un equipo, un trabajo en equipo compartido. Si hacemos reuniones y en la reunión se comparte todas nuestras opiniones y tomamos las decisiones juntos.	Trabajamos, equipo, reunión, comparte, opiniones, decisiones.
E2	Claro, porque en las reuniones que tenemos luego de la reflexión se llega a tomar las decisiones, es un campo muy importante para todos estar de acuerdo.	Reuniones, reflexión, decisiones, acuerdo.
E3	Bueno, si, como le digo, nos comunica en reuniones previas a un trabajo que vamos a realizar.	Comunica, reuniones, trabajo.
E4	Sí, porque cuando realizamos estas reuniones nos permite expresar nuestras ideas. Entonces los toma en cuenta, algunas son acertadas, otras no, pero igual él nos va motivando siempre de que sigamos adelante y que nuestras ideas a futuro pueden ayudar a la educación de los niños. En general, cada uno tiene puntos diferentes, pero al final los consensuamos todos y pues llegamos a un fin.	Realizamos, reuniones, ideas, acertadas, motivando, educación, puntos, consensuamos.
E5	Creo que sí mi directivo promueve lo que es la toma de decisiones en equipo. Porque antes de tomar una decisión o de implementar una actividad en la institución educativa	Promueve, decisiones, implementar, reunión,

	nos llama a reunión, conversa con nosotros y también nos pregunta si se puede hacer tal cosa o actividad en la institución educativa. Planifica cualquier opinión o cualquier cambio que se quiera realizar. Él consulta a todo su equipo docente, luego tomamos una idea y tomamos una decisión concreta.	conversa, actividad, planifica, cambio, equipo, tomamos, decisión.
E6	Sí, porque cada vez que hay alguna decisión para tomar en la institución educativa nos llama reunión para nosotros dar una opinión. Entonces tomamos una decisión consensuada y la que nos facilita a todos es la que se elige.	Decisión, reunión, opinión, consensuada.
E7	Sí promueve, Porque toma en cuenta nuestras opiniones que nosotros damos a conocer, es por eso que sí está promoviendo esa toma de decisiones.	Toma, opiniones, conocer.
E8	En este caso sí. Yo pienso que a veces sí, no siempre, a veces, porque hay decisiones que no nos reúne, necesita de la reunión de todos, el consentimiento de todos y se toma decisiones. Sin consultar al resto, pero eso no sucede siempre.	A veces, reúne, reunión, consentimiento, decisiones, consultar, siempre.
E9	Sí, porque cuando hay alguna reunión o alguna GIA, nosotros todos participamos, todos emitimos una idea, un pensar y nuestras ideas son respetadas.	Reunión, GIAs, participamos, emitimos, ideas, respetadas.
E10	Sí, porque nuestro líder encargado nos empodera a cada personal docente para identificar ciertas situaciones de mejora y por supuesto con el apoyo de las sugerencias, de las críticas constructivas, se llega a un consenso y a la toma de la mejor decisión.	Empodera, docente, identificar, situaciones, sugerencias, críticas, consenso, decisión.
Síntesis 4.		

La mayoría de los entrevistados opinan que el directivo si promueve la toma de decisiones en equipo, porque el líder promueve el trabajo en equipo, empodera a sus docentes a identificar situaciones de mejora, con el apoyo de sugerencias y críticas constructivas, también convoca a reuniones, GIAs, reflexiones, compartiendo opiniones, ideas acertadas y tomando decisiones consensuadas las que son respetadas por los docentes, motivando a un trabajo en común que vaya en la mejora de la educación de los niños.

En su minoría opinan que a veces el directivo promueve la toma de decisiones, ya que hay algunas decisiones que las toma sin consultar y sin el consentimiento del equipo de trabajo, pero también a veces implementa reuniones con la finalidad de poder conversar e implementar actividades de cambio que van en beneficio de la Institución.

Tabla 4

Codificación del modelo de gestión

	Pregunta 5. ¿El liderazgo compartido es un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio? ¿Por qué?	Codificación
E1	Sí, porque por parte del líder no hay una imposición, sino que todo se hace compartido con el fin de mejorar la calidad educativa.	Líder, imposición, compartido, mejorar.
E2	Sí, porque en los trabajos colegiados que se hacen, en cada uno se comparten experiencias y si alguno no tiene muchos conocimientos, en el trabajo colegiado se comparte sus experiencias, esos conocimientos que uno tiene, sobre todo de nuestro trabajo.	Trabajos, colegiados, comparten, experiencias, conocimientos.

E3	Si es un modelo, porque como le digo, acá todos trabajamos, no es que es el trabajo tuyo y tú lo haces, sino que el liderazgo compartido es, todos logramos un solo trabajo y bien hecho para así lograr un objetivo.	Trabajamos, compartido, logramos, objetivo.
E4	Sí, porque creo que permite que sea un trabajo más en conjunto, donde todos muestran interés e ideas las cuales van a ayudar a la mejora de sí mismo y de los objetivos que uno tiene.	Trabajo, conjunto, muestran, interés, ayudar, objetivos.
E5	Bueno, yo pienso que si mejora la calidad. Usted sabe, como dice el dicho una frase, varias cabezas piensa mejor que una. Entonces todas las opiniones que cada docente da, pues yo pienso que de ahí se saca algo bueno y de todas las opiniones se saca una que va a fortalecer en cuanto a competencias, aprendizajes y tiene que ver también con la infraestructura.	Opiniones, docente, fortalecer, competencias, aprendizajes.
E6	Sí, porque creo que nos permite de que cada integrante tenga una opinión y nos da la facilidad de que esa opinión de todos los que estamos en esa mesa de integración, nos conlleva un buen resultado y va a mejorar la calidad educativa.	Permite, opinión, facilidad, integración, resultado, mejorar, calidad.
E7	Sí, porque respetamos las opiniones de todos los agentes educativos en un ámbito democrático y se toma en cuenta todas las opiniones.	Respetamos, opiniones, agentes, democrático.
E8	Yo pienso que sí, porque como le dije al inicio, es un liderazgo compartido, es un guiar e involucrarlo a todos del equipo. Entonces, es que va a permitir la gestión para la mejora de calidad del servicio, porque si todos apuntan a un mismo objetivo se consigue grandes logros.	Guiar, involucrarlo, equipo, permitir, gestión, calidad, objetivo, logros.

E9	Sí, porque eso nos permite que nosotros nos fijemos en algo que queremos realizar para el bien, ya sea de la institución, de nuestros estudiantes o de nosotros mismos como docentes para nuestra labor educativa.	Permite, realizar, institución, estudiantes, docentes, labor.
E10	Sí es correcto, ya que el liderazgo compartido nos permite no solo gestionar sino llevar a cabo a concretar nuestras planificaciones dentro de un trabajo colegiado, dentro de la institución con el servicio que brindamos.	Permite, gestionar, concretar, planificaciones, trabajo, colegiado.
<p>Síntesis 5.</p> <p>En su mayoría opinan que el liderazgo compartido es un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio, porque permite realizar trabajos colegias en conjunto compartiendo nuestras opiniones, ideas, experiencias y conocimientos en un ambiente democrático, con el fin de lograr objetivos en común y mejorar la calidad educativa. El líder juega un papel importante, porque es el guía, donde involucra a todo el equipo de una forma integral, buscando el interés de los agentes educativos con el fin de cumplir objetivos en común.</p> <p>En menos porcentaje tenemos que opinan que hay duda en cuanto al liderazgo compartido es un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio, pero existe una controversia cuando opinan que permite guiar e involucrar a todos del equipo, apuntando a un mismo objetivo, permitiendo fortalecer las competencias y aprendizajes de los estudiantes.</p>		
	Pregunta 6. ¿Tu líder realiza un modelo de gestión de la calidad del servicio educativo en tu IE? ¿Cómo?	Codificación
E1	Sí, compartiendo las ideas y tratando de sacar adelante a través de gestiones en las entidades que podemos llegar, tanto municipalidad, ONG, etc., porque las alianzas son	Compartiendo, ideas, gestiones, alianzas,

	buenas en la educación.	educación.
E2	Sí, en las reuniones que tenemos siempre se trata de algún tema que estamos un poquito deficientes en los conocimientos, a veces se programa las reuniones de reflexión.	Reuniones, tema, deficientes, reflexión.
E3	Sí, como le digo, nos brinda todo el apoyo que necesitamos para así realizar el trabajo con nuestros estudiantes. Bueno, tenemos acá una posta que coordina algunas actividades con los estudiantes para mejorar la calidad de la educación.	Apoyo, trabajo, estudiantes, coordina, mejorar, educación.
E4	Creo que aún no, porque he investigado que diversos modelos aún no se aplican y no se contextualizan. Aquí, entre el director con los docentes creo que nos falta un poquito mejorar.	Modelos, contextualizan, director, docentes, falta, mejorar.
E5	Bueno, yo pienso que, si realiza, porque ha habido mejoras, no será pues mejoras tan significativas, pero si bueno, en cuanto a lo que se refiere a mi persona en este caso, pues me ha pedido para hacer pequeños proyectos y en la cual yo pienso que va a beneficiar a la comunidad. De repente no están directamente, pero indirectamente sí y directamente a los alumnos. Se hace coordinando con el directivo con mi persona, en este caso. También lo hará con los demás docentes, coordina, gestiona, por ejemplo. En cuanto a la Municipalidad, necesitaba algunos materiales y se va a gestionar a municipalidades para hacer el trabajo requerido.	Pienso, mejoras, significativas, proyectos, beneficiar, comunidad, indirectamente, coordina, gestiona, Municipalidad, materiales.
E6	Bueno, como le mencioné, cada que hay alguna gestión, alguna toma de decisión, Él siempre nos comunica y siempre nos hace participar nuestras opiniones y nuestras ideas	Gestión, decisión, comunica, participar, opiniones, calidad.

	para una mejor calidad.	
E7	Bueno, lo que este modelo de gestión en calidad del servicio educativo, creo que lo hace de la siguiente manera, va a conversar con ciertos docentes, ve cuáles son las necesidades que tiene y luego se da soluciones.	Conversar, ciertos, docentes, necesidades, soluciones.
E8	Hay un poco de deficiencias en este sentido, como ya lo mencioné, no hay trabajo en equipo, claro que en algunos aspectos sí. Entonces sería en este caso porque nosotros tenemos un ejemplo, a veces nos reunimos por los cumpleaños y ahí estamos compartiendo los acuerdos que sea para la institución educativa, cualquier actividad que se tenga. Bueno, en ese caso sí nos reunimos y los acuerdos que tomen los demás entonces también se realiza.	Deficiencias, trabajo, aspectos, reunimos, compartiendo, acuerdos, institución.
E9	Sí, al momento que realiza diferentes reuniones, trabajo colegiado, nos realiza GIAs, también algunos trabajos internos donde como docentes participamos.	Reuniones, colegiado, GIAs, docentes, participamos.
E10	Sí, mediante la mejora continua, tomando en cuenta todas las sugerencias, todas las ideas de mejora que provienen del equipo de trabajo, pues mediante este tipo de liderazgo, nuestro encargado y en forma común se toma la mejor decisión. Como ya te comentaba en un inicio, pues de esta manera alcanzamos el logro de nuestros objetivos trazados.	Mejora, sugerencias, equipo, trabajo, decisión, alcanzamos, objetivos.

Síntesis 6.

El 50% de entrevistados afirman que, si su líder realiza un modelo de gestión de la calidad del servicio educativo en su IE, como compartiendo ideas, realizando reuniones de reflexión, trabajos colegiados, GIAs, a sus docentes, además realizando

gestiones y alianzas con las diferentes instituciones públicas y privadas, con la finalidad de alcanzar el logro de los objetivos trazados y por ende mejorar la calidad educativa. También se realiza reuniones para tratar sobre las deficiencias que podemos tener y de esta manera con el apoyo mutuo superar nuestro trabajo o plantearnos sugerencias para mejorar la educación.

El otro 50% opinan que el líder no realiza un modelo de gestión de la calidad del servicio educativo en su IE, porque no se contextualizan a su realidad, en este aspecto falta mejorar por parte del director y docentes, realiza mejoras no tan significativas, conversa con algunos docentes sobre algunas necesidades y hay deficiencias en el trabajo en equipo. Pero hay algo que resaltar que apoya indirectamente en los proyectos que se implementa, coordina y gestiona materiales de la Municipalidad para dichos proyectos.

	Pregunta 7. ¿Qué debe hacer el líder para mejorar la calidad del servicio de sus docentes? ¿Por qué?	Codificación
E1	Bueno, lo primero que dije anteriormente, no debe ser algo que venga a imponer, sino compartir las ideas y aliarse con otras instituciones para así mejorar la educación a través de trabajos colegiados, compartiendo reuniones, todo a base de nuestros avances o nuestros obstáculos que tenemos para ir mejorando, para darnos opiniones y salir adelante.	Imponer, compartir, aliarse, instituciones, trabajos, colegiados, avances, obstáculos, mejorando.
E2	Algo me dice que debemos involucrarnos todos en el mismo quehacer educativo, involucrando tanto docentes, personal de servicio y él mismo, para compartir las ideas y llegar a un consenso para tener un trabajo adecuado.	Involucrarnos, quehacer, docentes, personal, compartir, ideas, consenso.
E3	Que, él debe coordinar, planificar y organizar ciertas actividades en beneficio de los docentes y estudiantes.	Coordinar, planificar, organizar, actividades,

		beneficio, docentes, estudiantes.
E4	Se debe de generar mejoras, ya que se debe generar capacitaciones educativas, al inicio, durante y después del año escolar, para que estas gestiones mejoren la calidad de la educación que queremos para nuestros niños, en este caso de la institución educativa.	Generar, capacitaciones, año, mejoren, educación, niños, institución.
E5	Debe ser el líder para mejorar. Bueno, yo creo que, acá nuestro líder debe llegar tal vez un poquito más a sus docentes, porque a veces usted sabe, como en cualquier casa, en cualquier lugar, a veces hay pequeños disgustos o problemas que surgen. Entonces igualmente hay casos en nuestro centro de labor educativo y hay pequeños malos entendidos, disgustos. Entonces yo opino, pues, que el director debería de repente controlar un poco sus emociones, ser más empático, ser más participativo. Sí, porque esto no se lo consigue de la noche a la mañana, pero yo pienso que de repente poco a poco, tratar de ser más empático, más participativo, comunicativo con sus docentes. Yo creo que así se podría lograr muchas cosas más.	Llegar, docentes, disgustos, problemas, director, controlar, emociones, empático, participativo, comunicativo, lograr.
E6	Involucrarnos en cada una de la toma de decisiones, hacernos participar en lo que hay dentro de la institución educativa, también dentro de la gestión de la institución educativa porque somos parte y miembros de éste. Con los estudiantes, aún mejorar los aprendizajes ya que estamos involucrados, creo que también involucramos a los alumnos para que ellos participen, para que estén acorde con todo lo que estamos haciendo, ya que la institución educativa es un sistema.	Involucrarnos, decisiones, participar, gestión, institución, mejorar, aprendizajes, alumnos.

E7	Lo que debe hacer primero, ser una persona empática y ponerse en el lugar de las demás personas. Si él es empático, le va a servir para que analice la situación de lo de un colega, de los demás, de los estudiantes de inclusión social.	Empática, analice, docentes, estudiantes, inclusión.
E8	Yo pienso que todos tenemos debilidades y fortalezas. Yo creo que un directivo debe apuntar a nuestras debilidades, a compartir nuestras debilidades y esas debilidades convertirlas en fortalezas, obvio que si nosotros tenemos fortalezas, aportamos más al servicio educativo, entonces también al estudiante.	Debilidades, fortalezas, aportamos, servicio, estudiantes.
E9	Es desarrollar un trabajo en equipo, como ya se mencionó hace rato, es un trabajo en equipo, en mutuo acuerdo, para que así tanto docentes como directivo, padres de familia y estudiantes podamos lograr ese aprendizaje que tanto queremos. Porque si no hay un clima armonioso, ese aprendizaje sería difícil de obtener.	Desarrollar, trabajo, equipo, acuerdo, docentes, directivo, padres, estudiantes, lograr, aprendizajes, clima.
E10	Para mejorar la calidad del servicio de sus docentes, el líder en este caso tendría que facilitar los recursos, darle prioridad al objetivo trazado en este caso del docente, para que de esta manera su planificación en cuanto a la enseñanza-aprendizaje sea optimizada y alcanzada en ese aspecto.	Líder, facilitar, recursos, objetivo, docente, planificación, E-A alcanzada.

Síntesis 7.

El líder debe involucrar a todos los agentes educativos, con el fin de coordinar, planificar y organizar actividades en beneficio de los docentes y estudiantes. A demás debe generar capacitaciones, trabajos colegiados, trabajos en equipo, compartiendo ideas y llegando a consensos que permita mejorar nuestro trabajo, identificando los avances y obstáculos que puedan presentarse en nuestro quehacer cotidiano y dificultan los aprendizajes de nuestros estudiantes, por ello, el líder debe promover la planificación

curricular y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El líder también debe saber controlar sus emociones y ser más empático, participativo, comunicativo con sus docentes, debe involucrar en la toma de decisiones apuntando a las debilidades y convertirlas en fortalezas, para poder lograr aprendizajes esperados en un clima armonioso, dejando de lado los disgustos y problemas que se suscitan.

	Pregunta 8. ¿Qué modelo de gestión de la calidad del servicio ofrece la institución educativa? ¿Por qué?	Codificación
E1	Modelo de gestión que es liderada por el líder, es el que hace las gestiones como anteriormente le estoy diciendo, se halla con instituciones privadas, con los municipios, para así conseguirlo de repente lo necesario o lo que falta. El modelo es compartido.	Compartido, gestiones, instituciones, conseguirlo.
E2	Compartido, como todos compartimos las ideas, todos respetábamos las ideas de uno u otro con el que participamos, luego llegamos a un consenso y seguimos para adelante, elegimos los más adecuados.	Compartido, ideas, respetábamos, participamos, consenso, elegimos.
E3	Este sería un liderazgo compartido, porque este hace reuniones, coordina con todos para hacer las actividades, las opiniones lo sometemos a votación más que todo. Por ejemplo, cómo trabajamos primaria y secundaria somos bastantes, somos algo de 15 docentes y siempre unos están de acuerdo, otros no, pero lo hacemos por votación.	Compartido, reuniones, coordina, opiniones, sometemos, votación.
E4	Aún no, pero he investigado que es un modelo que nos ayudaría mucho en la institución educativa ver el qué hacer y el qué mejorar y que objetivos tenemos a lo largo y a corto plazo para que esto mejore, quizás este año no se ha gestionado o no se ha conversado esta calidad, este modelo de gestión de calidad todavía aún no.	Ayudaría, institución, mejorar, objetivos.

E5	Claro, en eso pues estamos trabajando en cuanto son los aprendizajes en Aprendo en Casa, el modelo de Aprendo en Casa estamos tomando en cuenta todavía en este año, estamos trabajando con ese modelo y bueno podría mejorar de repente para el próximo año, puede implementarse e involucrar a todos los docentes para que se trabaje con proyectos educativos. Tenemos el modelo de gestión participativo y colaborativo.	Participativo, colaborativo, , implementarse, involucrar, proyectos.
E6	Democrático, participativo, porque todos nos involucramos, democrático porque nos deja participar el director en algunas toma de decisiones, no en algunas, sino casi en la mayoría siempre nos da a conocer.	Democrático, participativo, involucramos, participar, director, decisiones.
E7	Modelo de gestión de la calidad, si toda decisión educativa se hace de una forma democrática a través de una reunión con todos los colegas y se toma una decisión en base a eso, democráticamente.	Democrática, reunión, colegas, decisión.
E8	Si democrático, llegamos a consensos sí o sí, entonces sería democrático, la mayoría gana, democrático es así pues, o sea en algún acuerdo se toman acuerdos y permite tomar la decisión para todos.	Democrático, consensos, acuerdos, decisión.
E9	El modelo de gestión que ofrece es un modelo participativo, pues es fundamental que cada agente de la institución que integra se involucre, porque así todos vamos a llegar a un solo objetivo.	Participativo, equipo, integre, involucre, objetivo.
E10	Se me viene a la mente en este momento un modelo de gestión, donde cada docente asume una responsabilidad, un compromiso con el quehacer educativo y por supuesto con el respaldo del líder encargado. En este caso es cierto, haciendo alusión a los diferentes métodos de liderazgo o modelos de liderazgo es que se imparten como ya lo	Participativo, docente, asume, responsabilidad, compromiso, respaldo.

	venimos conversando. Dentro de los modelos de gestión para la calidad tenemos que todos trabajen en equipo y que sea participativo, no cada uno por su lado.	
<p>Síntesis 8.</p> <p>Dentro de los principales modelos de gestión de la calidad del servicio que ofrece la institución son: el modelo compartido, porque respeta las ideas de todos los participantes llegando a un consenso en común y gestiona a instituciones lo que se necesita en la institución educativa, el modelo participativo, porque involucra a los docentes que asuman responsabilidades y compromisos para lograr un solo objetivo, el modelo democrático, porque las tomas de decisiones son consensuadas según los acuerdos tomados. Pero también podemos observar un modelo colaborativo, porque permite involucrar a los docentes en el trabajo de proyectos, y por último que no se realiza ningún modelo, considerando importante para mejorar y lograr objetivos a corto y largo plazo.</p>		

Tabla 5

Codificación del servicio educativo

	Pregunta 9. ¿Qué opinión tienes sobre la convivencia entre los agentes educativos de tu institución educativa?	Codificación
E1	Bueno, la convivencia en nuestra institución es buena, porque hay una comunicación fluida tanto de docentes como el director y llegamos a consensos muy buenos por ambas partes.	Buena, comunicación, docentes, director, consensos.
E2	Si, se tiene una buena convivencia, desde luego que nace del respeto y que es un reflejo	Buena, respeto, reflejo,

	útil para nuestros estudiantes, porque ellos están mirando siempre cómo se comportan nuestros profesores, directivos y luego ellos actúan en nuestra institución educativa. Así será una buena convivencia.	estudiantes, comportan, profesores, directivos, actúan.
E3	Bueno, acá la convivencia como se puede notar, es que nos llevamos bien todos, no hay ningún tipo de rencores, estamos todos involucrados.	Convivencia, llevamos, rencores, involucrados.
E4	Bueno, en la institución educativa, hoy en día existe una convivencia armónica con los agentes educativos que en este caso tenemos el contacto directo con los padres, ya que claro, existen algunas diferencias en algún momento, pero el docente tiene que tratar a los padres de familia con una manera respetuosa y adecuada, porque como sabemos, estamos en zona rural, entonces algunos padres no entienden que nosotros a veces queremos que los niños aprendan y los padres a veces le parece mal, pero por ahí el docente tiene que hablar de manera respetuosa y hacerle entender para que tengamos un lineamiento de convivencia social.	Institución, convivencia, armónica, agentes, padres, diferencias, docente, respetuosa, niños, aprendan, convivencia social.
E5	Bueno, los padres de familia son un poquito no tan manejables, son ariscos, pero yo creo que si talvez más adelante se podría hacer de repente con mayor énfasis charlas, talvez reuniones participativas con los padres, yo creo que cambiaría de repente su manera de ser y su forma de pensar en cuanto a los docentes, porque tienen algo que de repente otros docentes nos han hecho quedar mal, tienen una opinión errónea acerca de los docentes, yo pienso que se debe hacer reuniones y hacerlos participar que se involucren más en las actividades que se realizan en la institución educativa y de esa manera	Padres, poquito, manejables, ariscos, charlas, reuniones, cambiaría, pensar, docentes, errónea, reuniones, participar, involucren, institución, coordinación, saludable.

	podría cambiar su forma de pensar hacia nosotros y ser otro tipo de convivencia. En cuanto a los docentes de primaria y secundaria no ha habido problemas, estamos en coordinación, es una convivencia saludable.	
E6	Bueno, es una convivencia saludable, buena, respetuosa, más que todo tratamos de llevarnos todos bien para una mejor educación, ya que si nos llevamos bien creo que todos vamos a venir a trabajar motivados porque dentro de una institución en donde la convivencia está algo mal, creo que hasta el trabajo se termina mal.	Convivencia, saludable, respetuosa, llevarnos, mejorar, motivados, trabajo, mal.
E7	Bien, yo creo que la convivencia, en mi opinión, es una convivencia armoniosa, porque ese es el primer paso para llevarnos bien, para que todo fluya de una manera positiva, porque como docentes debemos propiciar una buena convivencia entre colegas y obviamente también con nuestros alumnos, en cuanto a los padres de familia, si hay una convivencia armoniosa.	Convivencia, armoniosa, llevarnos, fluya, docentes, propiciar, alumnos, padres.
E8	Docentes, directivos, padres de familia y estudiantes, bueno, en todo lo que es agentes educativos tenemos una convivencia amical de respeto y cordial, digámoslo así. Entonces sí hay una buena convivencia.	Agentes, convivencia, amical, respeto, cordial.
E9	Es favorable, porque si todos participamos, todos nos respetamos, hay un clima armonioso donde persisten los valores. Todos vamos a lograr lo que queremos, todos vamos a obtener un objetivo, el bienestar, sobre todo de los estudiantes.	Favorable, respetamos, armonioso, valores, lograr, objetivo, bienestar, estudiantes.
E10	La convivencia entre los diferentes agentes de nuestra institución educativa es	Convivencia, agentes,

	<p>fundamental, pues de esta manera transmitimos situaciones problemáticas, situaciones de mejora, pues mediante la convivencia es que logramos compartir e identificar alguna situación para luego proponer la sugerencia de mejora.</p> <p>Identificando la pregunta, en este caso nuestro clima de convivencia es muy amena, día a día se fortalece, hay lazos amicales, lazos educativos y cada día se fortalece. Yo me atrevería a decirte que es un clima educativo muy saludable.</p>	<p>fundamental, transmitimos, mejora, logramos, identificar, situación, sugerencia, amena, fortalece, amicales, clima, saludable.</p>
<p>Síntesis 9.</p> <p>La convivencia entre los agentes educativos en la institución es, buena, saludable, armónica, respetuosa, amical, entre docentes, director y estudiantes, donde persisten los valores y como ejemplo para los estudiantes, pero existiendo rencores e indiferencias con algunos padres de familia, por lo que, el docente tiene que saber manejar con respeto los conflictos y hacer entender a los padres que se hace por su bien de los niños y que aprendan para su vida.</p> <p>La convivencia se considera importante porque permite a los docentes tener una comunicación asertiva, considerando que prevalece el respeto mutuo, además es fundamental porque permite a los agentes educativos involucrarse en el trabajo llegando a consensos.</p>		
	<p>Pregunta 10. ¿Cómo promueve tu líder la convivencia en la institución educativa?</p>	<p>Codificación</p>
<p>E1</p>	<p>A través del liderazgo compartido, porque él hace los trabajos colegiados y allí consensuamos ideas.</p>	<p>Liderazgo, compartido, trabajos, colegiados, consensuados.</p>
<p>E2</p>	<p>El director nos llama a una reunión y entre todos nosotros aclaramos cualquier cosa que</p>	<p>Reunión, aclaramos,</p>

	no se ha entendido, para dar a conocer todos los protocolos que tiene la institución educativa y seguimos para adelante. A veces las reuniones que tenemos es para aclarar algún mal entendido que hay con algún colega, también nos llama a reunión para tratar ese tema y que quede claro y no estar flotando algunos malos entendidos que se da siempre entre personas, eso es natural.	conocer, protocolos, aclarar, entendido, flotando, malos, personas.
E3	Bueno, hacemos a veces nuestras reuniones aparte de la institución, hacemos nuestros compartir, nuestra celebración de cumpleaños. Yo creo que eso también es bueno para una buena convivencia.	Reuniones, compartir, cumpleaños.
E4	Bueno, en este caso el director genera o gestiona a través de actividades innovadoras, por ejemplo, actividades culturales donde podemos relacionarnos con el padre de familia, con los niños, los docentes, y esto promueve que la institución viva en convivencia armónica.	Director, genera, gestiona, actividades, relacionarnos, culturales, padre, niños, docentes, promueve, convivencia.
E5	Por ejemplo, en festividades, cuando es el aniversario de la institución educativa hace participar a toda la comunidad educativa padres, estudiantes, profesores, él también participa, en reuniones, en asambleas hace participar a todos docentes, padres, todos estamos involucrados.	Festividades, aniversario, participar, comunidad, reuniones, involucrados.
E6	A veces mediante reuniones entre docentes, trabajo en equipo, nos hace tipo capacitaciones para involucrarnos, para conocernos unos contra otros y para también involucrar a nuestros estudiantes, también con los padres de familia. También nos hace	Reuniones, trabajo, equipo, involucrarnos, estudiantes, padres, conocernos, realidad,

	<p>algunas reuniones para tratar de llevarnos y conocer también nuestra realidad de cada aula y nivel educativo, tanto primaria como secundaria.</p> <p>También hay reuniones culturales, hay reuniones donde invitamos a un psicólogo para que les hable a los padres de familia, a los estudiantes que hemos tenido este año, celebración del aniversario que nos permite socializarnos.</p>	<p>culturales, psicólogo, socializarnos.</p>
E7	<p>Bueno, a través de las normas de convivencia que se establecen en la institución educativa, a través de una actividad, por ejemplo, de un compartir fuera de nuestra hora de trabajo. Con los padres de familia los hace las actividades que se programa acá en la institución educativa.</p>	<p>Normas, establecen, actividades, compartir, padres, institución.</p>
E8	<p>En ese sentido pues, dando iniciativa a algunas reuniones, compartir para nuestros cumpleaños, especialmente en esas fechas importantes como colegas hemos hecho un listado y hemos acordado que cada cumpleaños se celebre en lugares distintos como que así cambiamos de ambiente, nos salimos un poco de la institución educativa, con los padres de familia mas es el diálogo en realidad, la confianza que se tiene que brindarles, igualmente a los estudiantes. Se hace actividades culturales, se ha hecho una feria, celebración del aniversario y proyectos.</p>	<p>Iniciativa, compartir, cumpleaños, padres, diálogo, confianza, estudiantes, actividades, feria, aniversario, proyectos.</p>
E9	<p>Bueno, nosotros aquí realizamos reuniones pedagógicas, trabajo colegiado. También se hace algunas GIAs, escuelas para padres y esas son las actividades que se realizan.</p>	<p>Realizamos, trabajo, colegiado, GIAs, escuela, padres, actividades.</p>
E10	<p>Para reforzar la convivencia dentro de nuestra institución educativa aprovechamos cada</p>	<p>Reforzar, aprovechamos,</p>

	actividad que realizamos, tanto cívica como educativa dentro de la institución para reforzar esos lazos de convivencia académico, social y dentro de la institución a diario se viven ciertas situaciones donde mejoramos el clima institucional.	actividad, cívica, educativa, lazos, convivencia, mejoramos, clima.
Síntesis 10.		
<p>El líder promueve la convivencia a través de trabajos colegiados, actividades culturales (aniversario de la IE) donde participan director, docentes, estudiantes y padres de familia, actividades sociales (pequeños compartir por nuestros cumpleaños), trabajos en equipo, capacitaciones entre docentes para conocernos mejor, GIAs, escuela para padres, lo que nos permite reforzar lazos de convivencia institucional. También se realiza reuniones con fines de poder aclarar algunos malos entendidos y a través del diálogo involucrar a nuestros docentes en un ambiente de confianza, permitiendo reforzar el clima institucional. Además el director, genera y gestiona actividades relacionadas a fortalecer las normas de convivencia en la institución, como por ejemplo, se realiza ferias y proyectos productivos.</p>		
	Pregunta 11. ¿Qué opinas sobre las estrategias usadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje en tu IE?	Codificación
E1	<p>Bueno, a través de las estrategias logramos a llegar a ser competentes, lograr la competencia y de esta manera lograr nuestra actividad.</p> <p>Las estrategias de las diferentes áreas es un camino para llegar a lograr las competencias y lograr aprendizajes significativos en nuestros estudiantes.</p>	Estrategias, competentes, lograr, competencia, áreas, camino, aprendizajes, estudiantes.
E2	Bueno, partiendo de los dominios el director nos da a conocer estos dominios y nosotros planificamos y lo aplicamos también con nuestros estudiantes. Hay estrategias de áreas	Dominios, planificamos, aplicamos, estudiantes,

	que las aplicamos, y algunas que son a partir de las experiencias que ya tenemos todos los docentes.	áreas, experiencias, docentes.
E3	Bueno, nosotros o al menos mi persona, utilizamos diversas estrategias con el fin de que los estudiantes logren sus aprendizajes. Yo creo que si estamos por un buen camino, porque por ejemplo este año, estos dos años de pandemia, este año para mí ha sido mi primer grado prácticamente porque los niños pasaron a tercer grado como voy en tercer grado, pero si los chicos ya están todos leyendo y eso es una un logro para mí porque me están yendo por buen camino.	Persona, utilizamos, estrategias, estudiantes, logren, aprendizajes.
E4	Bueno, la mayoría de estrategias usadas en esta institución son contextualizadas a la realidad de cada estudiante o de cada grupo de aula. No podemos utilizar estrategias tan innovadoras que utilicen tecnología, simplemente acá utilizamos material que los niños pueden traer, por ejemplo, chapitas, botellas, las mismas plantas, material base diez no tan concreto, sino ellos mismos lo pueden realizar. Entonces esas estrategias ayudan al estudiante a mejorar su aprendizaje.	Estrategias, contextualizadas, estudiante, utilizar, simplemente, material, pueden, ayudan, mejorar, aprendizajes.
E5	Bueno, las estrategias que en mi área aplico a mi parecer si son buenas, como estoy trabajando con proyectos los jóvenes sacan un producto de la enseñanza, tienen una finalidad, tienen un producto en la cual a ellos les va a servir por lo que es un aprendizaje significativo, es un aprendizaje de retroalimentación y reflexivo. Los proyectos están de acuerdo al contexto, porque se trabajan con materiales reciclados que hay en su comunidad.	Estrategias, área, trabajando, proyectos, producto, aprendizaje, retroalimentación, reflexivo, contexto, materiales, comunidad.

E6	Bueno, en el transcurso del año hemos tratado de llevar estrategias de acuerdo como dicen el Marco del Buen Desempeño, nos ha dado buenos resultados de acuerdo a las estrategias utilizadas donde se ha evidenciado en la mejora de los estudiantes en sus aprendizajes, no solamente en ellos sino en los padres de familia, ya que el año pasado hubo la pandemia, hemos tratado de mejorar en las estrategias para que el niño pueda captar algo más de lo que es de su grado, sino también de los años anteriores que han sido casi perdidos.	Estrategias, Marco, evidenciado, estudiantes, aprendizajes, padres, pandemia, mejorar, captar.
E7	Las estrategias son vitales para nuestro trabajo, porque a través de ella nosotros vamos a lograr nuestro propósito y llegar obviamente al producto de toda esa actividad.	Estrategias, vitales, trabajo, lograr, propósito, producto.
E8	Yo pienso que las estrategias y todos los docentes son muy importantes a la hora de compartir y convivir con el estudiante en el aula, son importantes pero si nos falta mucho aprender todavía en cuanto a estrategias y métodos para llegar a ellos.	Estrategias, docentes, compartir, convivir, estudiantes, falta, aprender, métodos.
E9	Bueno, nuestras estrategias que nosotros tratamos de realizar es de acuerdo al ritmo y estilo de cada estudiante, pues como uno sabe, no todos aprenden de la misma forma, entonces hay que tener mucho cuidado al momento que nosotros vamos a escoger esas estrategias para que el aprendizaje que nosotros queremos lograr, sea óptimo.	Estrategias, realizar, ritmo, estilo, estudiante, aprenden, forma, cuidado, escoger, lograr, aprendizajes.
E10	Dentro de las estrategias para la enseñanza-aprendizaje de nuestros estudiantes en nuestra institución, se realizan máximos esfuerzos y nosotros con el resto de colegas aplicamos un gran sacrificio, un esfuerzo, siempre pensando en el mejor aprendizaje de	Realizan, esfuerzos, colegas, sacrificio, mejorar, estudiantes, aprovechar,

	<p>nuestros estudiantes para mejorar día a día y basándonos en que ellos también puedan aprovechar lo que se puede impartir no solo dentro de la institución sino también a donde ellos se conduzcan. Las estrategias están de acuerdo a las áreas y al contexto.</p>	<p>estrategias, áreas, contexto.</p>
<p>Síntesis 11.</p> <p>Las estrategias son el camino para poder lograr una competencia en las diferentes áreas, y por ende aprendizajes significativos en nuestros estudiantes. Las estrategias también nos permiten brindar un aprendizaje con el propósito de obtener un producto, a su vez poder retroalimentar a los estudiantes. Además, nos permiten identificar que nos falta para mejorar y poder brindar un servicio educativo de calidad.</p> <p>Las estrategias aplicadas están de acuerdo al área y otras a las experiencias de los docentes, las que tienen que estar contextualizadas a la realidad, estilo y ritmo de aprendizaje de los estudiantes, dichas estrategias conllevan a obtener un producto, es por ello, que son vitales para el proceso de enseñanza-aprendizaje. También se ha tomado en cuenta las estrategias del MBDD, obteniendo buenos resultados por motivo de la pandemia.</p>		
	<p>Pregunta 12. ¿Crees que las estrategias usadas te permiten lograr aprendizajes significativos en tus estudiantes? ¿En qué tendrías que mejorar?</p>	<p>Codificación</p>
<p>E1</p>	<p>Sí, porque a través de las estrategias de una u otra forma podemos llegar al niño y hacer que logren la competencia y por ende sus aprendizajes significativos.</p> <p>El mejoramiento de las estrategias es día a día, porque no todo lo sabemos en cada momento, en cada sesión de aprendizaje podemos ser espontáneos en nuestras estrategias y a través del camino de nuestro trabajo que tenemos se logra aprender un poco más y todo lo que es bienvenido se toma a favor de los estudiantes.</p>	<p>Estrategias, podemos, lograr, competencia, aprendizajes, mejoramiento, momento, sesión, camino, aprender, estudiantes.</p>

E2	<p>Hasta el momento si, porque compartimos las experiencias que tenemos y con las que nos vienen también de las áreas, también las reuniones de reflexión que hacemos entre docentes y directivo nos dan lugar para nosotros corregir algunas estrategias y luego aplicarlas en el aula.</p> <p>Quizás conocer un poco más algunas estrategias nuevas e innovadoras, porque con el paso del tiempo nos metalizamos ya nosotros, sería necesario conocer nuevas estrategias.</p>	<p>Compartimos, experiencias, áreas, reuniones, docentes, directivo, corregir, conocer, estrategias, innovadoras, metalizamos, nuevas.</p>
E3	<p>Sí, las estrategias que utilizamos son diversas, tanto en comunicación como en matemática que son las áreas principales, si nos está sirviendo, siendo favorables para los estudiantes porque están por un buen camino, porque están aprendiendo, yo creo que vamos a seguir con las mismas estrategias para el próximo año.</p> <p>Bueno, de repente hacer un taller con todos los docentes para ver que estrategias utilizan ellos y que les favorece mejor para con los estudiantes y compartirlas y poder intercambiar estas estrategias.</p>	<p>Estrategias, diversas, áreas, favorables, estudiantes, aprendiendo, mismas, taller, docentes, compartirlas.</p>
E4	<p>Sí, creo que la mayoría de estrategias que he utilizado este año me han ayudado que los niños en este caso en mi sección de segundo grado que literalmente vinieron en cero recién comenzar a que los niños aprendan a reconocer las letras, a escribir palabras o los números, fueron estrategias que han durado casi hasta la mitad de año para que los niños puedan coger el lápiz correctamente, son estrategias que nos van ayudar a manejar o que los niños aprendan no solamente de manera mecánica sino de manera más creativa, que no se olviden el próximo año, por ejemplo, los juegos lúdicos, los base</p>	<p>Estrategias, utilizado, literalmente, comenzar, aprendan, reconocer, escribir, ayudar, mecánica, creativas, innovadoras, generar, tecnología,</p>

	<p>diez, juegos interactivos, ellos mismos pueden hacer y pueden jugar.</p> <p>Estas estrategias podrían mejorarse a lo largo del próximo año, traer estrategias innovadoras, podemos generar tecnología, ya que hay internet, más señal, podríamos generar estrategias audiovisuales.</p>	<p>audiovisuales.</p>
E5	<p>Sí, porque estoy obteniendo productos significativos para ellos, que les va a servir más adelante para su futuro.</p> <p>Tendría que mejorar de repente buscando mayor información o empoderándome sobre lo que es tipos de estrategias, porque a veces aplicar un solo modelo o tipo de estrategia, como que lo cansas al estudiante, ser innovador o auto capacitarme en estrategias.</p>	<p>Obteniendo, productos, futuro, empoderándome, estrategias, innovador, auto capacitarme.</p>
E6	<p>Sí, al menos este año se ha evidenciado que si habido una gran mejora.</p> <p>Hay muchas estrategias lo que es en el área de matemática en el área de comunicación, creo que esos son los dos cursos que mucho más estrategias se tiene que utilizar, ir innovando, ir creando, tratar de ver en que más se puede avanzar.</p>	<p>Evidenciado, mejora, estrategias, área, utilizar, innovando, creando.</p>
E7	<p>Sí, porque las estrategias son importantes para lograr algo, por ejemplo, yo soy de ciencias sociales, hablemos de la cerámica de una cultura, la estrategia es que me traigan la arcilla y lo elaboren en clase, las estrategias tienen que ser de su contexto, de su comunidad.</p> <p>Bueno, mejorarlo en la práctica, muchos quizás colegas conocemos estrategias pero en la realidad no lo aplicamos.</p>	<p>Estrategias, lograr, elaboren, contexto, comunidad, quizás, conocemos, aplicamos.</p>

E8	<p>Sí, yo pienso que cualquier estrategia es buena para mejorar, mucho más los aprendizajes significativos que ellos van a salir a un mundo que encuentran una realidad pues quizás distinta a la que tienen en la institución educativa y se van a encontrar muchos problemas, entonces esa realidad es distinta y si no aprendieron bien y para la vida no lo van a poder afrontar, por ello tienen que estar de acuerdo al contexto de los estudiantes.</p> <p>Yo pienso que una atención personalizada es un poco difícil, como acá hay deficiencia por los dos años de pandemia que se han dado, es complicado para mí y en mi área atenderlos de manera personalizada que mucho quisiera, pero no se puede, hay muchos casos en secundaria que no escriben bien, no leen bien y eso me ha preocupado mucho he tratado de atenderlos pero no he logrado lo que hubiera querido.</p>	<p>Cualquier, estrategia, mejorar, aprendizajes, quizás, problemas, aprendieron, contexto, estudiantes, atención, personalizada, deficiencia, pandemia, preocupado.</p>
E9	<p>Si, bueno, las estrategias son fundamentales en el desarrollo de las actividades de la sesión de clase, porque si nosotros como docentes no observamos o no analizamos de qué está fallando nuestros estudiantes, nosotros no vamos a poder saber qué estrategia vamos a aplicar. Entonces, por eso es muy importante analizar al estudiante y a partir de ello saber qué estrategia vamos a utilizar, si nosotros utilizamos la estrategia correcta, ellos van a poder mejorar. Por ejemplo, yo he tenido una estudiante que, debido a sus dos años de pandemia, quizás no se ha reforzado en lo que es su coordinación motora fina, entonces yo he partido de ello para poder trabajar con la niña y ver las estrategias más adecuadas para que ella pueda mejorar esa dificultad.</p> <p>Bueno, yo creo que las estrategias que uno como docente tiene que utilizar siempre van</p>	<p>Estrategias, desarrollo, sesión, observamos, analizamos, fallando, estudiantes, saber, utilizar, mejorar, modificadas, renovadas.</p>

	a ser modificadas, siempre tienen que estar renovadas en pro de los estudiantes.	
E10	<p>Sí es correcto, dentro de las estrategias que utilizamos podría mejorar la parte didáctica, aprovechando cada material que nosotros contamos dentro de la institución aprovechándolos al máximo, pues también conllevando a su fin del material que nosotros contamos y haciendo uso de ellos pues es una estrategia de enseñanza para nuestros estudiantes.</p> <p>Yo creo que nada estaría culminado. Por el contrario tendríamos que mejorar por su puesto desde mi punto de vista mejorar teniendo en cuenta los ritmos de aprendizaje de mis estudiantes, porque muchas veces nosotros planificamos y no tomamos en cuenta aquellos estudiantes con un estilo de aprendizaje lento y entonces tendríamos que mejorar para englobar a cada uno de mis estudiantes.</p>	<p>Estrategias, mejorar, didáctica, aprovechando, materiales, enseñanza, estudiantes, mejorar, ritmos, estilo, aprendizaje, planificamos, englobar.</p>
<p>Síntesis 12.</p> <p>Sí, porque nos permite compartir experiencias con nuestros estudiantes, logrando la competencia y por ende los aprendizajes significativos en nuestros estudiantes. Las estrategias permiten al estudiante aprender de una manera creativa y no mecánica, utilizando materiales de su contexto y que sea un aprendizaje significativo para la vida. Además las estrategias permiten a los docentes observar y analizar las dificultades y errores de nuestros estudiantes y apoyarlos para poder superarlos.</p> <p>Como somos conocedores que los estudiantes han venido prácticamente en cero, con dificultades y problemas de aprendizaje por el trabajo remoto realizado en los dos años de pandemia y recién están aprendiendo a escribir en el segundo grado, es importante poder planificar utilizando estrategias de acuerdo a su contexto y de esta manera poder mejorar nuestro trabajo y aprendizajes de nuestros estudiantes.</p>		

Mejorar empoderándonos de estrategias nuevas e innovadoras que generen tecnología, por ejemplo, audiovisuales; para ello, tenemos que auto capacitarnos o realizar talleres sobre estrategias que se deben aplicar en las diferentes áreas y que apunten al estilo y ritmo de aprendizaje de nuestros estudiantes, las estrategias tienen que ser cambiadas y renovadas día a día, además tienen que ser aplicadas porque las conocemos y no las aplicamos.

4.2. Discusión

Dentro de los resultados encontrados en el presente trabajo de investigación sobre el liderazgo compartido un modelo de gestión en la calidad de servicio de una institución educativa de La Encañada – 2022, tenemos los siguientes:

En cuanto a los resultados se encontraron que los docentes consideraron que el liderazgo es la habilidad o capacidad que desarrolla el ser humano, no utilizando la fuerza y sin miedo al error, por lo contrario, se deben trabajar con un grupo de personas en equipos apoyándose mutuamente con el fin de sumar esfuerzos de una manera organizada, asumiendo con responsabilidad los diferentes roles a cumplir.

El tipo de liderazgo que prevalece en la institución educativa es, el liderazgo compartido, porque aporta a la mejora de la calidad del servicio, permitiendo brindar opiniones de acuerdo a las actividades programadas y participando en la toma de decisiones entre todos los docentes de una manera amigable y responsable, garantizando una educación de calidad orientado a mejorar nuestro trabajo de enseñanza, por ende, facilita el desarrollo de competencias y lograr aprendizajes en nuestros estudiantes. El Líder no es autoritario.

Como segunda opinión tenemos al tipo de liderazgo colaborativo, porque el líder promueve reuniones para coordinar en equipo sobre la implementación de la programación, optimizando el tiempo y recursos, con el fin de alcanzar objetivos en común a corto y largo plazo, de esta manera permitiendo mejorar la calidad del servicio en la institución educativa. Luego tenemos la opinión sobre el liderazgo transformacional, donde el directivo ayuda y motiva a generar nuevas ideas en el trabajo educativo, haciendo las clases más motivadoras y creativas, logrando las actividades. El liderazgo participativo, porque aporta y da a conocer nuestras inquietudes o necesidades con la finalidad de mejorar nuestro servicio educativo. Por último, tenemos al

liderazgo democrático, porque el directivo es empático y si hay empatía existirá una estabilidad emocional en sus docentes, es cierto que hay deficiencias pero que se irán mejorando en la labor docente, con el fin de mejorar la calidad educativa.

El liderazgo compartido es un modelo en el que el líder no es solamente aquella persona que dirige a una organización o institución, sino que surge de la forma de compartir funciones de acuerdo al rol que le corresponde en la organización o institución, además se realiza las funciones de manera horizontal con la finalidad de mejorar la calidad del servicio educativo (Ecoembes, 2019)

Hoy en día es muy importante identificar el tipo de liderazgo que existe en nuestra institución educativa, ya que hace muchas décadas existía diferentes tipos de liderazgo que permitía trabajar conjuntamente con fines de poder lograr una calidad educativa y por ende aprendizajes significativos en nuestros estudiantes, no dejando de lado que también anteriormente nuestros directivos tenían un liderazgo autoritario, que su gestión educativa lo realizaba de una forma vertical considerándose que él es la máxima autoridad en la institución educativa, por lo tanto su papel era de supervisor. Conocedor que la educación está en constantes cambios fueron adquiriéndose otros tipos de liderazgo como el colaborativo, participativo, transformacional y democrático, donde permite a los agentes educativos trabajar con fines de lograr objetivos y metas en común, los que pueden lograrse en un corto o largo plazo.

En la actualidad se considera al liderazgo compartido como una idea principal donde el líder es quien coordina y guía a su equipo, con la finalidad de lograr objetivos y metas en común.

En cuanto a los resultados del trabajo en equipo se encontró que a los docentes les permite tomar acuerdos de manera coordinada y conjunta entre el líder con sus docentes y estudiantes, con la finalidad de lograr objetivos y metas en común. También les permite

realizar tareas colaborativas de acuerdo a la experiencia y potencialidad de los docentes y directivo. A demás les permite ayudar, apoyar, al grupo de estudiantes fortaleciendo sus conocimientos, perdiendo sus miedos, vergüenza que siempre se presenta en la zona rural.

Luego tenemos que la mayoría de los docentes opinan que el directivo promueve la toma de decisiones en equipo, porque empodera a sus docentes a identificar situaciones de mejora con el apoyo de sugerencias y críticas constructivas, también convoca a GIAs, reflexiones, compartiendo ideas y tomando decisiones consensuadas, motivando a realizar un trabajo en común. En su minoría opinan que a veces el directivo promueve la toma de decisiones, ya que hay algunas decisiones que las toma sin consultar y sin el consentimiento del equipo de trabajo.

Con respecto al trabajo en equipo encontramos que, el liderazgo compartido permite realizar un proceso interactivo y dinámico entre las personas de un determinado grupo donde tienen por objetivo fundamental liderarse en forma recíproca tomando decisiones en equipo con la finalidad de lograr objetivos y metas en común del equipo o de la institución educativa (Pearce et al., 2008).

El trabajo en equipo nos permite la participación coordinada de los agentes educativos, con la finalidad de tomar acuerdos de una manera consensuada ya sea por el grupo de docentes y directivo o por un grupo de estudiantes, lo que nos conlleva a cumplir un objetivo o meta en común. Además, nos permite realizar un trabajo mancomunado donde podemos aprender unos a otros y de esta manera mejorar nuestras dificultades encontradas en nuestra labor educativa. También permite intercambiar opiniones y llegar a tomar decisiones acertadas en beneficio de los aprendizajes de nuestros estudiantes e institución educativa.

Como otro resultado encontramos que los docentes en su mayoría consideran el liderazgo compartido es un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio, porque permite realizar trabajos colegias en conjunto compartiendo nuestras opiniones, ideas, experiencias y conocimientos en un ambiente democrático, con el fin de lograr objetivos en común y mejorar la calidad educativa. En menos porcentaje encontramos que hay duda, pero existe una controversia cuando se menciona que permite guiar e involucrar a todos del equipo, apuntando a un mismo objetivo, permitiendo fortalecer las competencias y aprendizajes de los estudiantes.

También encontramos el 50% que el líder si realiza un modelo de gestión de la calidad del servicio educativo en su IE, como compartiendo ideas, realizando reuniones de reflexión, trabajos colegiados, GIAs, a sus docentes, además realizando gestiones y alianzas con las diferentes instituciones públicas y privadas, con la finalidad de alcanzar el logro de los objetivos trazados y por ende mejorar la calidad educativa. El otro 50% que el líder no realiza un modelo de gestión de la calidad, porque no realiza mejoras tan significativas, conversa con algunos docentes sobre algunas necesidades y hay deficiencias en el trabajo en equipo.

El modelo de gestión en las escuelas es complicado en estos últimos años, la complejidad se da en el nivel de actuar de la gestión del liderazgo, ya que es difícil conseguir que toda nuestra comunidad educativa tenga una visión en común, pero se puede ver mejoras en las escuelas donde la gestión persiste en un cambio en sus procesos con el fin de mejorar la calidad educativa, por lo que, se debe adaptar la gestión en forma conjunta con los docentes y de esta manera lograr el fin esperado (Álvarez, 2016).

Por lo tanto, el modelo de gestión del liderazgo compartido, tiene por finalidad compartir los mismos objetivos y metas a lograr con una misma visión por todos los actores educativos. Cuando se habla de

modelo de gestión, se refiere a la organización, participación e integración de sus miembros con el objetivo de lograr actividades en común y de esta manera mejorar la calidad educativa. En este modelo el líder juega un papel importante, porque es el quién tiene que involucrar a todo su equipo y de esta manera fortalecer sus capacidades y competencias, las mismas que repercutirá en la mejora de la calidad de servicio y aprendizajes de sus estudiantes.

Los docentes consideran que el líder debe involucrar a todos los agentes educativos, con el fin de coordinar, planificar y organizar actividades en beneficio de los docentes y estudiantes. Además, debe generar capacitaciones, trabajos colegiados, trabajos en equipo, compartiendo ideas y llegando a consensos que permita mejorar su trabajo.

Dentro de los principales modelos de gestión de la calidad del servicio que ofrece la institución educativa son: el **modelo compartido**, porque respeta las ideas de todos los participantes llegando a un consenso en común, el **modelo participativo**, porque involucra a los docentes que asuman responsabilidades y compromisos para lograr un solo objetivo, el **modelo democrático**, porque las tomas de decisiones son consensuadas según los acuerdos tomados. Pero también podemos tener al **modelo colaborativo**, porque permite involucrar a los docentes en el trabajo de proyectos, y por último que no se realiza ningún modelo.

El modelo de gestión educativa se define como progresos que se dan constantemente en las diferentes formas de gestión con la finalidad de poder potenciar las condiciones y que ofrezcan resultados alentadores en el proceso educativo, para ello se tiene que desarrollar competencias en conjunto, así como prácticas innovadoras donde nuestros docentes asuman compromisos que conlleven a la mejora de la calidad educativa. Por lo tanto, se tiene que desarrollar a través del esfuerzo colectivo por los diferentes actores involucrados (Laird, 2007).

En cuanto a los modelos de gestión en la calidad de servicio, nos permite mostrar a nuestros clientes y usuarios (padres de familia y estudiantes) la calidad de servicio que brinda nuestra institución educativa, con el fin de detectar las dificultades y fortalezas que se presenta en nuestro quehacer educativo. Los modelos de gestión también nos permiten realizar una autoevaluación y evaluación, detectando en que estamos fallando para poder mejorar y de esta manera brindar una educación de calidad.

Es los resultados los docentes consideran que la convivencia entre los agentes educativos es, saludable, armónica, respetuosa, amical, entre los docentes, director y estudiantes, haciendo prevalecer los valores, pero también resaltamos que existe rencores e indiferencias con algunos padres de familia. La convivencia se considera importante porque permite a los docentes tener una comunicación asertiva, considerando el respeto mutuo, además es fundamental porque permite a los agentes educativos involucrarse en el trabajo llegando a consensos.

El líder promueve la convivencia a través de actividades culturales, sociales, donde participan docentes, estudiantes y padres; también realiza trabajos colegiados y en equipo, capacitaciones entre docentes, GIAs, permitiendo reforzar lazos de convivencia institucional. Además, se realiza actividades y reuniones con los docentes con fines de poder aclarar malos entendidos que existe entre ellos, buscando involucrar a todos en un ambiente de confianza y respeto, de esta manera fortalecer nuestras normas de convivencia establecidas en la institución educativa.

La Ley General de Educación N° 28044, en su artículo 64 nos menciona sobre los objetivos que contribuyen a la gestión educativa, dentro de ellos tenemos: el objetivo que nos permite fortalecer nuestras capacidades para la toma de decisiones en lo administrativo y pedagógico, lograr la conducción adecuada de las instituciones con

el fin de obtener resultados educativos excelentes, también nos permitirá desarrollar el liderazgo democrático que conlleve a promover la convivencia y la participación de toda la comunidad educativa y de esta manera lograr la calidad educativa en nuestros estudiantes. Por lo tanto, el líder tiene que promover una gestión educativa actual que permita lograr resultados educativos que trasciendan en el tiempo (Ley General de Educación, 2003).

La convivencia en la institución educativa es de suma importancia, porque nos permite trabajar en un ambiente armonioso con todos los agentes educativos, el mismo que se verá reflejado en la calidad del servicio que brinda la institución, así como el rendimiento académico de los estudiantes y fortalecimiento de la calidad de sus aprendizajes. Una buena convivencia permitirá fortalecer el clima escolar en la institución educativa, es por ello, que el líder tiene que promover constantemente actividades que involucre la participación activa de todos los agentes educativos, considerando una convivencia democrática en la toma de decisiones.

En cuanto a las estrategias los docentes consideran que son el camino para poder lograr una competencia en las diferentes áreas, por ende, aprendizajes significativos en nuestros estudiantes; además, las estrategias nos permiten obtener un producto y a su vez poder retroalimentar a los estudiantes en sus dificultades encontradas. Las estrategias usadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje están de acuerdo al área y otras a las experiencias de los docentes, las que se contextualizan de acuerdo a la realidad, estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes, utilizando los materiales de su contexto, permitiendo que el estudiante aprenda de manera creativa y no mecánica, logrando las competencias y aprendizajes significativos en nuestros estudiantes; también se ha tomado en cuenta las estrategias del MBDD, obteniendo buenos resultados por motivo de la pandemia.

Por lo tanto, dichas estrategias se tienen que innovar y renovar día a día, buscando mejorar la calidad del servicio que ofrece la institución educativa.

En la Ley General de Educación en su artículo 13 se establece que: la calidad educativa va a conllevar a lograr un nivel óptimo de formación que deben alcanzar todas las personas y de esta manera afrontar los diferentes retos del desarrollo de la persona humana, así como practicar su ciudadanía y seguir aprendiendo cada día de su vida. Si la institución brinda una buena calidad educativa, aplicando diversas estrategias de aprendizaje, esto permitirá formar ciudadanos de éxito y bienestar para nuestro país, los que se podrán desenvolver en los diferentes ámbitos laborales (La Ley General de Educación, 2003).

Las estrategias son los procedimientos que utilizamos con el propósito de lograr aprendizajes en nuestros estudiantes y solucionar de alguna manera los problemas o dificultades que se presentan en su proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, las estrategias tienen que ser utilizadas de acuerdo a las diferentes áreas curriculares y de acuerdo al contexto del estudiante, con la finalidad de poder lograr aprendizajes significativos.

Existe una variedad de estrategias a utilizar en el proceso de enseñanza- aprendizaje como, por ejemplo, mapas conceptuales, resúmenes, organizadores visuales y mentales, donde el estudiante puede mostrar sus habilidades y creatividad en la presentación de su producto. Por lo tanto, las estrategias tienen que ser innovadas y renovadas constantemente, con el fin de lograr aprendizajes significativos en nuestros estudiantes y calidad del servicio que brinda la institución educativa.

V. CONCLUSIONES

Luego de los resultados y discusión, las conclusiones son las siguientes:

Primero. Se analizó sobre el liderazgo compartido como un modelo de gestión en la calidad del servicio en una institución educativa, encontrando que prevalece un liderazgo compartido, luego el liderazgo colaborativo, transformacional, participativo y democrático. En donde la calidad de servicio está inmersa a la convivencia favorable y las estrategias utilizadas de acuerdo al área, experiencias de los docentes y del MBDD.

Segundo. Dentro del **tipo de liderazgo**, encontramos que prevalece el liderazgo compartido, luego tenemos al liderazgo colaborativo, liderazgo transformacional, participativo y democrático.

Tercero. En cuanto al **trabajo en equipo**, encontramos que permite tomar acuerdos de manera coordinada y conjunta entre el líder con sus docentes y estudiantes. Además, tenemos que en su mayoría el directivo promueve la toma de decisiones consensuadas en equipo y en su minoría no lo hace, porque toma decisiones sin consultar.

Cuarto. Dentro del **modelo de gestión del liderazgo compartido**, tenemos que en su mayoría el liderazgo compartido es un modelo de gestión. En menos porcentaje encontramos que hay duda, pero existe una controversia cuando se menciona que permite guiar e involucrar a todos del equipo.

Quinto. Dentro del **modelo de gestión en la calidad del servicio**, encontramos el 50% que el líder si realiza un modelo de gestión de la calidad del servicio educativo en su IE. El otro 50% el líder no realiza un modelo de gestión, por no ejecutar mejoras tan significativas y haber deficiencias en el trabajo en equipo.

Sexto. Dentro de la **convivencia de los agentes educativos**, encontramos que es saludable, armónica, respetuosa, amical, entre los docentes, director y estudiantes, pero también resaltamos que existe rencores e indiferencias con algunos padres de familia. El líder promueve la convivencia a través de actividades culturales, sociales, permitiendo reforzar lazos de convivencia institucional.

Séptimo. Dentro de las **estrategias usadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje**, encontramos estrategias de acuerdo al área, experiencias de los docentes y el MBDD, las que se contextualizan de acuerdo a la realidad, estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes.

VI. RECOMENDACIONES

Primero.

El directivo debe ir fortaleciendo sus capacidades en cuanto al liderazgo compartido e involucrar a sus docentes empoderando sobre la importancia de compartir el trabajo en equipo.

Segundo.

Los docentes deben fortalecer la convivencia con su directivo, padres de familia y estudiantes, con la finalidad de mejorar el clima institucional. También deben incorporar nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje, con el fin de lograr aprendizajes significativos en sus estudiantes.

Tercero.

Los padres de familia deben involucrarse más en las diferentes actividades programadas por la institución educativa y mejorar la convivencia institucional.

Cuarto.

A los futuros investigadores que realicen investigaciones centradas en el liderazgo compartido como un modelo de gestión en la calidad de servicio, por ser un tipo de liderazgo novedoso hoy en día y por permitir realizar un trabajo en equipo por todos los agentes educativos.

REFERENCIAS

- Acevedo Vargas, C. C. (2021). *Aproximación a la identidad institucional UNIMINUTO Virtual y Distancia en los estudiantes de la Licenciatura en Educación Infantil a través del diálogo fe-cultura y el liderazgo compartido*. [Tesis de Maestría, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Bogotá – Colombia. <https://hdl.handle.net/10656/14015>
- Aguilar Trujillo, Juan (2021). Shared Leadership for educational change and learning improvement. A case study. Spain. *DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES*, No. 19 (2021), Articles, pages. 383-402. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/dedica/article/view/21893>
- Aguirre Cabrera, J. P. (2020). *Liderazgo compartido y desempeño profesional en los docentes de la institución educativa Nuestra Señora de las Mercedes, Paita – Piura, 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Piura]. Perú. <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/2559>
- Alvarez Martinez, O. (2016) *Modelos de gestión de los centros educativos*. México. Didácticas. https://nanopdf.com/download/modelo-de-gestion-de-los-centros-educativos_pdf#
- Arias Valencia, M. M. y Giraldo Mora, C. V. (2011). El rigor científico en la investigación cualitativa, *Invest. Educ. Enferm.* 2011; 29(3): 500-514. <http://hdl.handle.net/10495/5258>
- Asprella, G. (2020). Modelos de gestión en las Instituciones Educativas. Argentina. *Revista LA REFERENCIA*. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.4805/pm.4805.pdf>
- Astete Cadia, R. (2018). *Calidad de servicio educativo y satisfacción estudiantil en los estudiantes de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Alas Peruanas Filial Cusco-2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Perú.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33993/astete_cr.pdf?sequence=1

Cancer, P. y Mainer, J. (2011). *Vivir la historia y enseñarla: recuerdo y trabajos de Isabel Mainer*. Prensas Universitarias de Zaragoza.

<https://books.google.com.pe/books?id=DJRCxUVboNUC&pg=PA216&dq=historia+del+liderazgo+compartido+en+educaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjo1oK7vK76AhXSAdQKHd1TC8YQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=historia%20del%20liderazgo%20compartido%20en%20educaci%C3%B3n&f=false>

Carbonelli, J. P. (2020). Technique or technology? Distinction of concepts to understand the relationship between people and obsidian towards the first millennium of the era. *Mundo de Antes*, 14(1), 13-50.

<http://repositorio.filo.uba.ar:8080/xmlui/handle/filodigital/13089>

Castillo Armijo, P., Puigdellivol Aguadé, I. y Antúnez Marcos, S. (2017). Shared leadership as a factor of sustainability of project learning communities. *Estudios Pedagógicos*, vol. XLIII, núm. 1, 2017, pp. 41-59 Chile.

<https://www.redalyc.org/pdf/1735/173553246003.pdf>

Chonate Vergara, C. M. (2019). *El liderazgo compartido y la satisfacción laboral en docentes de la institución educativa Nicanor de la Fuente Sifuentes NIXA*. [Tesis en Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Perú.

<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/5459>

CONCYTEC. (2020). *Guía práctica para la formulación y ejecución de proyectos de investigación y desarrollo (I-D)*.

http://www.untels.edu.pe/documentos/2020_09/2020.09.22_formuacionProyectos.pdf

Ecoembes. (2019). *¿Qué es el liderazgo compartido? Una alternativa para democratizar el poder en una empresa*.

<https://ecoembesempleo.es/liderazgo-compartido/>

- Espinal Olivera, W. (2019). *Modelo de liderazgo compartido para optimizar procesos de gestión en instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén*. [Tesis de Doctorado, Universidad César vallejo]. Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42876>
- Fernández Angosto, A. (2020). *Hacia un liderazgo compartido en el primer ciclo de educación infantil: una investigación biográfica-narrativa con los equipos directivos*. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia España]. España. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-Educac-Afernandez/FERNANDEZ_ANGOSTO_ANA_Tesis.pdf
- Goleman, D. (1998). *Liderazgo que obtiene resultado*. Harvard Business School. https://www.academia.edu/45080976/Liderazgo_que_obtiene_resultados_Daniel_Goleman
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. https://uvcv.edu.pe/pluginfile.php/2076470/mod_resource/content/1/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA-H%C3%A9rnandez-Sampieri%20y%20Mendoza-2018.pdf
- Johnson-Laird. (2007). *El modelo de gestión educativa*. <https://cursos.aiu.edu/TEORIA%20Y%20PRACTICA%20DE%20GESTION/6/PDF/6.pdf>
- Ley N° 28044. (2003). *Ley General de Educación*. https://www.google.com/search?q=Ley+General+de+Educaci%C3%B3n.&rlz=1C1RLNS_esPE950PE950&oq=Ley+General+de+Educaci%C3%B3n.&qs=chrome..69i57j0i512l4j0i22i30i5.4005j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- MINEDU. *Estadística de la calidad educativa (ESCALE). Mapa de escuelas*. <http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>
- Miranda Abaunza, B. (2003). *Liderazgo y desarrollo de equipos*. San Salvador. <https://books.google.com.pe/books?id=WNkqAAAAYAAJ&pg=PA27&dq=C>

[aracteristicas+del+liderazgo+compartido&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjyqNi0xq76AhVbr5UCHS1yAjUQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=Caracteristicas%20del%20liderazgo%20compartido&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=2YsFEAAQBAJ&pg=PT128&dq=historia+del+liderazgo+compartido+en+educaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjyqNi0xq76AhVbr5UCHS1yAjUQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=Caracteristicas%20del%20liderazgo%20compartido&f=false)

Martín Ortega, E. (s.f.). *Diálogos de educación: Reflexiones sobre los retos del sistema educativo*. España. <https://books.google.com.pe/books?id=2YsFEAAQBAJ&pg=PT128&dq=historia+del+liderazgo+compartido+en+educaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjo1oK7vK76AhXSAAdQKHd1TC8YQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=historia%20del%20liderazgo%20compartido%20en%20educaci%C3%B3n&f=false>

Pearce, C.L., Conger, J.A. y Locke, E.A. (2008). Shared leadership theory. *Revista. ScienceDirect, The Leadership Quarterly*, Volume 19, Issue 5, October. 2008, Pages. 622-628. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308001021?via%3Dihub>

Rodríguez Gallego, M.R., Gómez del Castillo, M. T. y Ordóñez Sierra, R. (2022). Leadership shared by academic internship tutors through a collaborative tool. Spain. *Revista PRACTICUM*, Vol. 7, No. 1 (2022), Mycelaneous, pages. 72-87. <https://revistas.uma.es/index.php/iop/article/view/12568>

Ropa Carrión, B. (2014). Administración de la calidad en los servicios educativos. *Horizonte de la ciencia*, Vol. 4, Núm. 6, 67–73. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/211>

Salazar-Rebaza C., Zegarra-Alva M., Cordova-Buiza F. (2022). Management and leadership in university education: Approaches and perspectives. *BUSINESS PERSPECTIVES*, Vol. 20, No. 3 (2022), pages. 130-141. [http://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.11](http://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.11)

Schmelkes, S. (1994). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. *Colección interamer*, ISSN. 1021-4666; n°. 32. <https://docs.google.com/file/d/1AtiPjlgCSp1UNRq6Wfpyim80tbG4K88Fwnm4bUdYQp6h4mIRpe24E19rRjg1/edit?pref=2&pli=1>

- Suárez Molina, V. J. y Rodríguez Sierra, A. V. (2022). Prácticas de liderazgo educativo de los directivos en su gestión educativa y acompañamiento al profesorado. Bogotá – Colombia. *Assensus. Revista de Investigación educativa y pedagógica*. Vol. 7, Núm. 12, 2022. <https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/assensus/article/view/2626>
- Taípe Barrientos, M. (2019). *Liderazgo directivo y calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Nuestra Señora de Cocharcas de Paucara – Huancavelica 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44001>
- Tarazona Mirabal, H. (2020). Observations for Construction and Validation of Research. *Desafíos*, 11(2); 70-83. https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_9bdbdaa0e37b60991aaa17b1735fe298
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/MODELOSDEINVESTIGACIONII2019III/document/libro_metodo_de_investigacion.pdf
- Vilchez Estrada, K.(2022). *Liderazgo compartido y participación institucional de los docentes en una institución educativa pública, UGEL Talara, Piura, 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93727/Vilchez_EKR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de categorización apriorística

Campo temático						
El liderazgo compartido un modelo de gestión en la calidad del servicio en una institución educativa de La Encañada-2022						
Problema de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría de Estudio Apriorística	Subcategorías emergentes	Instrumento	Constructo
¿Cómo es el liderazgo compartido un modelo de gestión en la calidad del servicio en una institución educativa de La Encañada-2022?	Analizar el liderazgo compartido como un modelo de gestión en la calidad del servicio en una institución educativa de La Encañada-2022.	O1. Describir el tipo de liderazgo.	Categoría 1. Liderazgo compartido.	• Tipo de liderazgo.	Entrevista	1. ¿Qué opinión tienes sobre el liderazgo? 2. ¿Qué tipo de liderazgo ofrece tu directivo y como aporta a la mejora de la calidad del servicio que brinda tu institución educativa?

		O2. Describir la participación del trabajo en equipo.		<ul style="list-style-type: none"> Participación en equipo. 		<p>3. ¿Qué opinión te merece el trabajo en equipo?</p> <p>4. ¿Crees que tu directivo promueve la toma de decisiones en equipo? ¿Por qué?</p>
		03. Analizar el modelo de gestión del liderazgo compartido.	Categoría 2. Modelo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de gestión del liderazgo. 	Entrevista	<p>5. ¿El liderazgo compartido es un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio? ¿Por qué?</p> <p>6. ¿Tu líder realiza un</p>

						<p>modelo de gestión de la calidad del servicio en tu IE? ¿Cómo?</p>
		<p>04. Analizar el modelo de gestión en la calidad del servicio.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión de la calidad. 		<p>7. ¿Qué debe hacer el líder para mejorar la calidad del servicio de sus docentes? ¿Por qué?</p> <p>8. ¿Qué modelo de gestión de la calidad del servicio ofrece la institución educativa? ¿Por qué?</p>
		<p>05. Reflexionar sobre la</p>	<p>Categoría 3. Calidad del</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia de los agentes 		<p>9. ¿Qué opinión tienes sobre la</p>

		convivencia de los agentes educativos.	servicio.	educativos.		convivencia entre los agentes educativos de tu institución educativa? 10. ¿Cómo promueve tu líder la convivencia en la institución educativa?
		O6. Describir las estrategias usadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.		<ul style="list-style-type: none"> • Uso de estrategias. 		11. ¿Qué opinas sobre las estrategias usadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje en tu IE?

						12. ¿Crees que las estrategias usadas te permiten lograr aprendizajes significativos en tus estudiantes? ¿Por qué?
--	--	--	--	--	--	---

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos (Liderazgo compartido, modelo de gestión y calidad del servicio)

PLAN DE ENTREVISTA

1. Presentación del entrevistador.

Tenga usted muy buenos días, hoy martes 15 de noviembre del 2022, a horas 08:30 de la mañana, voy a realizar la entrevista, mi nombre es Segundo Félix Terrones Guarníz, estoy realizando la Maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo y me encuentro realizando un estudio que consiste cómo el liderazgo compartido es un modelo de gestión en la calidad del servicio.

En este sentido siéntase libre de expresar sus opiniones, compartiendo sus ideas y experiencias como docente de la institución educativa. El cual la entrevista será grabada y permitirá la fluidez de la misma, cómo se indicó previamente en el documento de consentimiento informado de participación que usted firmó.

¿Autoriza usted grabar esta conversación? Agradezco de antemano su participación.

2. Datos personales y perfil del entrevistado.

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su profesión?

¿Qué grado académico tiene?

¿En qué institución labora?

¿Cuál es su cargo actual?

3. Aproximación a las categorías de estudio. Al escuchar la siguiente frase:

Liderazgo compartido ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente?

4. Guía de preguntas.

CATEGORIAS DE ESTUDIOS APRIORÍSTICA	CONSTRUCTO
LIDERAZGO COMPARTIDO	<p>Diversos autores sostienen que el liderazgo en la institución educativa es importante para poder orientar un trabajo determinado o grupo de personas con fines de lograr objetivos y metas en común.</p> <p>1. ¿Qué opinión tienes sobre el liderazgo?</p> <p>2. ¿Qué tipo de liderazgo ofrece tu directivo y como aporta a la mejora de la calidad del servicio que brinda tu institución educativa?</p> <p>La toma de decisiones acertadas tiene influencia en la labor docente dentro del aula, porque permite planificar y conducir su trabajo de forma ordenada y compartida con sus demás colegas, conllevando a mejorar la calidad educativa de sus estudiantes.</p> <p>3. ¿Qué opinión te merece el trabajo en equipo?</p> <p>4. ¿Crees que tu directivo promueve la toma de decisiones en equipo? ¿Por qué?</p>
MODELO DE GESTIÓN	<p>El liderazgo compartido permite gestionar un trabajo colegiado entre los agentes educativos con fines de mejorar la calidad del servicio.</p> <p>5. ¿El liderazgo compartido es un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio? ¿Por qué?</p> <p>6. ¿Tu líder realiza un modelo de gestión de la calidad del servicio educativo en tu IE? ¿Cómo?</p> <p>Diversos autores sostienen que la calidad del servicio</p>

	<p>se fundamenta en el liderazgo, involucramiento de los agentes educativos y toma de decisiones en bien de los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>7. ¿Qué debe hacer el líder para mejorar la calidad del servicio de sus docentes? ¿Por qué?</p> <p>8. ¿Qué modelo de gestión de la calidad del servicio ofrece la institución educativa? ¿Por qué?</p>
<p>CALIDAD DEL SERVICIO</p>	<p>Una buena convivencia en la institución educativa donde se encuentren involucrados todos los agentes educativos, va a permitir mejorar la calidad educativa y por ende los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>9. ¿Qué opinión tienes sobre la convivencia entre los agentes educativos de tu institución educativa?</p> <p>10. ¿Cómo promueve tu líder la convivencia en la institución educativa?</p> <p>Según el Marco del Buen Desempeño Docente, define los dominios, las competencias y desempeños que caracterizan al docente, por lo que, es importante conocer las diferentes estrategias que usan en su proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de lograr aprendizajes significativos en sus estudiantes.</p> <p>11. ¿Qué opinas sobre las estrategias usadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje en tu IE?</p> <p>12. ¿Crees que las estrategias usadas te permiten lograr aprendizajes significativos en tus estudiantes? ¿En qué tendrías que mejorar?</p>

Estimado/a docente, quizás tenga algo que agregar o alguna duda, de lo contrario agradezco por la información recibida y a la vez por el tiempo brindado para poder realizar dicha entrevista, también agradeceré su atención a cualquier información que requiera para la culminación de mi trabajo de investigación. Muchas gracias.

FICHA DE VALIDEZ DE LA ENTREVISTA
DATOS DEL EXPERTO

NOMBRES Y APELLIDOS	HENRY VILLACORTA VALENCIA	DNI:	17860116
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Guía de entrevista: El liderazgo compartido un modelo de gestión en la calidad del servicio en una institución educativa de La Encañada-2022		
Dirección domiciliaria:	J.J. INCLÁN 422	Teléfono de domicilio:	
Título profesional/especialidad:	LICENCIADO EN EDUCACIÓN	Teléfono celular:	951559196
Grado académico:	MAGÍSTER EN EDUCACIÓN		
Mención:	PEDAGOGÍA UNIVERSITARIA		
Firma:		Lugar y fecha:	Trujillo,

Anexo 3. Cuadro de Triple Entrada para Construir Instrumentos de Objetos de Aprendizaje Abiertos.

Fuente	Realidad-Especialista	Relación	
Instrumento	Entrevista	Base-teórica-normativa	
Constructo		Contenido	Marco
<p>Diversos autores sostienen que el liderazgo en la institución educativa es importante para poder orientar un trabajo determinado o grupo de personas con fines de lograr objetivos y metas en común.</p> <p>1. ¿Qué opinión tienes sobre el liderazgo?</p> <p>2. ¿Qué tipo de liderazgo ofrece tu directivo y como aporta a la mejora de la calidad del servicio que brinda tu</p>	x	<p>A. Liderazgo compartido</p> <p>Ecoembes (2019), define el liderazgo compartido como un modelo en el que el líder no es solamente aquella persona que dirige a una organización o institución, sino que surge de la forma de compartir funciones de acuerdo al rol que le corresponde en la organización o institución, además se realiza las funciones de manera horizontal con la finalidad de mejorar la calidad del servicio educativo.</p>	Marco conceptual

institución educativa?			
<p>La toma de decisiones acertadas tiene influencia en la labor docente dentro del aula, porque permite planificar y conducir su trabajo de forma ordenada y compartida con sus demás colegas, conllevando a mejorar la calidad educativa de sus estudiantes.</p> <p>3. ¿Qué opinión te merece el trabajo en equipo?</p> <p>4. ¿Crees que tu directivo promueve la toma de decisiones en equipo? ¿Por qué?</p>	x	<p>Pearce et al. (2008), el liderazgo compartido permite realizar un proceso interactivo y dinámico entre las personas de un determinado grupo donde tienen por objetivo fundamental liderarse en forma recíproca tomando decisiones en equipo con la finalidad de lograr objetivos y metas en común del equipo o de la institución educativa.</p>	Marco conceptual
El liderazgo compartido permite gestionar un trabajo colegiado entre los agentes educativos	x	<p>B. Modelo de gestión</p> <p>Álvarez (2016), el modelo de gestión en las escuelas es complicado en</p>	Marco conceptual

<p>con fines de mejorar la calidad del servicio.</p> <p>5. ¿El liderazgo compartido es un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio? ¿Por qué?</p> <p>6. ¿Tu líder realiza un modelo de gestión de la calidad del servicio educativo en tu IE? ¿Cómo?</p>		<p>estos últimos años, la complejidad se da en el nivel de actuar de la gestión del liderazgo, ya que es difícil conseguir que toda nuestra comunidad educativa tenga una visión en común, pero se puede ver mejoras en las escuelas donde la gestión persiste en un cambio en sus procesos con el fin de mejorar la calidad educativa, por lo que, se debe adaptar la gestión en forma conjunta con los docentes y de esta manera lograr el fin esperado.</p>	
<p>Diversos autores sostienen que la calidad del servicio se fundamenta en el liderazgo, involucramiento de los agentes educativos y toma de decisiones en bien de los aprendizajes de los</p>	<p>x</p>	<p>Laird (2007), define al modelo de gestión educativa como progresos que se dan constantemente en las diferentes formas de gestión con la finalidad de poder potenciar las condiciones y que ofrezcan resultados alentadores en el proceso</p>	<p>Marco conceptual</p>

<p>estudiantes.</p> <p>7. ¿Qué debe hacer el líder para mejorar la calidad del servicio de sus docentes? ¿Por qué?</p> <p>8. ¿Qué modelo de gestión de la calidad del servicio ofrece la institución educativa? ¿Por qué?</p>		<p>educativo, para ello se tiene que desarrollar competencias en conjunto, así como prácticas innovadoras donde nuestros docentes asuman compromisos que conlleven a la mejora de la calidad educativa. Por lo tanto, se tiene que desarrollar a través del esfuerzo colectivo por los diferentes actores involucrados.</p>	
<p>Una buena convivencia en la institución educativa donde se encuentren involucrados todos los agentes educativos, va a permitir mejorar la calidad educativa y por ende los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>9. ¿Qué opinión tienes sobre la</p>	<p>x</p>	<p>A. Calidad del servicio Ley General de Educación N° 28044 (2003), en su artículo 64 nos menciona sobre los objetivos que contribuyen a la gestión educativa, dentro de ellos tenemos: el objetivo que nos permite fortalecer nuestras capacidades para la toma de decisiones en lo administrativo y pedagógico, lograr la conducción</p>	<p>Marco normativo</p>

<p>convivencia entre los agentes educativos de tu institución educativa?</p> <p>10. ¿Cómo promueve tu líder la convivencia en la institución educativa?</p>		<p>adecuada de las instituciones con el fin de obtener resultados educativos excelentes, también nos permitirá desarrollar el liderazgo democrático que conlleve a promover la convivencia y la participación de toda la comunidad educativa y de esta manera lograr la calidad educativa en nuestros estudiantes. Por lo tanto, el líder tiene que promover una gestión educativa actual que permita lograr resultados educativos que trasciendan en el tiempo.</p>	
<p>Según el Marco del Buen Desempeño Docente, define los dominios, las competencias y desempeños que caracterizan al docente, por lo que, es importante conocer las</p>	<p>x</p>	<p>La Ley General de Educación (2003), en su artículo 13 establece que: la calidad educativa va a conllevar a lograr un nivel óptimo de formación que deben alcanzar todas las personas y de esta manera</p>	<p>Marco normativo</p>

<p>diferentes estrategias que usan en su proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de lograr aprendizajes significativos en sus estudiantes.</p> <p>11. ¿Qué opinas sobre las estrategias usadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje en tu IE?</p> <p>12. ¿Crees que las estrategias usadas te permiten lograr aprendizajes significativos en tus estudiantes? ¿En qué tendrías que mejorar?</p>		<p>afrontar los diferentes retos del desarrollo de la persona humana, así como practicar su ciudadanía y seguir aprendiendo cada día de su vida. Si la institución brinda una buena calidad educativa, aplicando diversas estrategias de aprendizaje, esto permitirá formar ciudadanos de éxito y bienestar para nuestro país, los que se podrán desenvolver en los diferentes ámbitos laborales.</p>	
--	--	---	--

Anexo 4. Objetivos, síntesis, resultados, marco teórico o antecedentes y reflexión/comentario/crítica

OBJETIVO	SÍNTESIS	RESULTADO	MARCO TEÓRICO/ ANTECEDENTES	REFLEXIÓN/ COMENTARIO/ CRÍTICA
<p>Describir el tipo de liderazgo.</p>	<p>Síntesis 1. El liderazgo, es la habilidad o capacidad que desarrolla el ser humano, no utilizando la fuerza y sin miedo al error, por lo contrario, trabaja con un grupo de personas en equipos apoyándose mutuamente con el fin de sumar esfuerzos de una manera organizada, asumiendo con responsabilidad los diferentes roles a cumplir. El liderazgo es importante porque permite motivar, coordinar, guiar, dirigir a su comunidad educativa, generando objetivos</p>	<p>Dentro de los resultados, se encontraron que el liderazgo, es la habilidad o capacidad que desarrolla el ser humano, no utilizando la fuerza y sin miedo al error, por lo contrario, trabaja con un grupo de personas en equipos apoyándose mutuamente con el fin de sumar esfuerzos de una manera organizada, asumiendo con responsabilidad los diferentes roles a cumplir.</p>	<p>El liderazgo compartido como un modelo en el que el líder no es solamente aquella persona que dirige a una organización o institución, sino que surge de la forma de compartir funciones de acuerdo al rol que le corresponde en la organización o institución,</p>	<p>Hoy en día es muy importante identificar el tipo de liderazgo que existe en nuestra institución educativa, ya que hace muchas décadas existía diferentes tipos de liderazgo que permitía trabajar conjuntamente con fines de poder lograr una calidad educativa y por ende aprendizajes significativos en nuestros estudiantes, no dejando de lado que también</p>

	<p>y metas a cumplir en un corto y largo plazo, de esta manera garantizar un buen liderazgo y por ende lograr aprendizajes en sus estudiantes.</p>	<p>El tipo de liderazgo que prevalece en la institución educativa en estudio es, el liderazgo compartido, porque aporta a la mejora de la calidad del servicio, permitiendo brindar opiniones de acuerdo a las actividades programadas y participando en la toma de decisiones entre todos los docentes de una manera amigable y responsable, garantizando una educación de calidad orientado a mejorar nuestro trabajo de enseñanza, por ende, facilita el desarrollo de competencias y lograr aprendizajes en nuestros estudiantes. El Líder no es</p>	<p>además se realiza las funciones de manera horizontal con la finalidad de mejorar la calidad del servicio educativo (Ecoembes, 2019)</p>	<p>anteriormente nuestros directivos tenían un liderazgo autoritario, que su gestión educativa lo realizaba de una forma vertical considerándose que él es la máxima autoridad en la institución educativa, por lo tanto su papel era de supervisor. Conocedor que la educación está en constantes cambios fueron adquiriéndose otros tipos de liderazgo como el colaborativo, participativo, transformacional y democrático, donde permite a los agentes educativos trabajar con</p>
	<p>Síntesis 2.</p> <p>El tipo de liderazgo que prevalece en la institución educativa en estudio es, el liderazgo compartido, porque aporta a la mejora de la calidad del servicio, permitiendo brindar opiniones de acuerdo a las actividades programadas y participando en la toma de decisiones entre todos los docentes de una manera amigable y responsable, garantizando una educación de calidad orientado a mejorar</p>			

	<p>nuestro trabajo de enseñanza, por ende, facilita el desarrollo de competencias y lograr aprendizajes en nuestros estudiantes. El Líder no es autoritario.</p> <p>Como segunda opinión tenemos al tipo de liderazgo colaborativo, porque el líder promueve reuniones para coordinar en equipo sobre la implementación de la programación, optimizando el tiempo y recursos, con el fin de alcanzar objetivos en común a corto y largo plazo, de esta manera permitiendo mejorar la calidad del servicio en la institución educativa. Luego tenemos la opinión sobre el liderazgo</p>	<p>autoritario.</p> <p>Como segunda opinión tenemos al tipo de liderazgo colaborativo, porque el líder promueve reuniones para coordinar en equipo sobre la implementación de la programación, optimizando el tiempo y recursos, con el fin de alcanzar objetivos en común a corto y largo plazo, de esta manera permitiendo mejorar la calidad del servicio en la institución educativa. Luego tenemos la opinión sobre el liderazgo transformacional, donde el directivo ayuda y motiva a generar nuevas ideas en el trabajo</p>		<p>finés de lograr objetivos y metas en común, los que pueden lograrse en un corto o largo plazo.</p> <p>En la actualidad se considera al liderazgo compartido como una idea principal donde el líder es quien coordina y guía a su equipo, con la finalidad de lograr objetivos y metas en común.</p>
--	--	--	--	--

	<p>transformacional, donde el directivo ayuda y motiva a generar nuevas ideas en el trabajo educativo, haciendo las clases más motivadoras y creativas, logrando las actividades. El liderazgo participativo, porque aporta y da a conocer nuestras inquietudes o necesidades con la finalidad de mejorar nuestro servicio educativo. Por último, tenemos al liderazgo democrático, porque el directivo es empático y si hay empatía existirá una estabilidad emocional en sus docentes, es cierto que hay deficiencias pero que se irán mejorando en la labor docente, con el fin de mejorar la calidad</p>	<p>educativo, haciendo las clases más motivadoras y creativas, logrando las actividades. El liderazgo participativo, porque aporta y da a conocer nuestras inquietudes o necesidades con la finalidad de mejorar nuestro servicio educativo. Por último, tenemos al liderazgo democrático, porque el directivo es empático y si hay empatía existirá una estabilidad emocional en sus docentes, es cierto que hay deficiencias pero que se irán mejorando en la labor docente, con el fin de mejorar la calidad</p>		
--	--	---	--	--

	educativa.	educativa.		
Describir la participación del trabajo en equipo.	<p>Síntesis 3.</p> <p>El trabajo en equipo nos permite tomar acuerdos de manera coordinada y conjunta entre el líder con sus docentes y estudiantes, con la finalidad de lograr objetivos y metas en común. También permite realizar tareas colaborativas de acuerdo a la experiencia y potencialidad de los docentes y directivo, brindando opiniones y aportes de interés para la institución. A demás permite ayudar, apoyar, al grupo de estudiantes fortaleciendo sus conocimientos, perdiendo sus miedos, vergüenza que siempre se presenta en la zona</p>	<p>El trabajo en equipo nos permite tomar acuerdos de manera coordinada y conjunta entre el líder con sus docentes y estudiantes, con la finalidad de lograr objetivos y metas en común. También permite realizar tareas colaborativas de acuerdo a la experiencia y potencialidad de los docentes y directivo. A demás permite ayudar, apoyar, al grupo de estudiantes fortaleciendo sus conocimientos, perdiendo sus miedos, vergüenza que siempre se</p>	<p>El liderazgo compartido permite realizar un proceso interactivo y dinámico entre las personas de un determinado grupo donde tienen por objetivo fundamental liderarse en forma recíproca tomando decisiones en equipo con la finalidad de lograr objetivos y metas en común del equipo o de la institución</p>	<p>El trabajo en equipo nos permite la participación coordinada de los agentes educativos, con la finalidad de tomar acuerdos de una manera consensuada ya sea por el grupo de docentes y directivo o por un grupo de estudiantes, lo que nos conlleva a cumplir un objetivo o meta en común. Además, nos permite realizar un trabajo mancomunado donde podemos aprender unos a otros y de esta manera mejorar nuestras dificultades</p>

	<p>rural, de esta manera evitar la disparidad apuntando a lograr un producto y resultados en común.</p>	<p>presenta en la zona rural.</p>		
	<p>Síntesis 4.</p> <p>La mayoría de los entrevistados opinan que el directivo si promueve la toma de decisiones en equipo, porque el líder promueve el trabajo en equipo, empodera a sus docentes a identificar situaciones de mejora, con el apoyo de sugerencias y críticas constructivas, también convoca a reuniones, GIAs, reflexiones, compartiendo opiniones, ideas acertadas y tomando decisiones consensuadas las que son respetadas por los docentes,</p>	<p>Luego tenemos que la mayoría opinan que el directivo promueve la toma de decisiones en equipo, porque empodera a sus docentes a identificar situaciones de mejora con el apoyo de sugerencias y críticas constructivas, también convoca a GIAs, reflexiones, compartiendo ideas y tomando decisiones consensuadas, motivando a realizar un trabajo en común. En su minoría opinan que a veces el directivo promueve la toma de decisiones, ya que hay algunas decisiones que las</p>	<p>educativa (Pearce et al., 2008).</p>	<p>encontradas en nuestra labor educativa. También permite intercambiar opiniones y llegar a tomar decisiones acertadas en beneficio de los aprendizajes de nuestros estudiantes e institución educativa.</p>

	<p>motivando a un trabajo en común que vaya en la mejora de la educación de los niños.</p> <p>En su minoría opinan que a veces el directivo promueve la toma de decisiones, ya que hay algunas decisiones que las toma sin consultar y sin el consentimiento del equipo de trabajo, pero también a veces implementa reuniones con la finalidad de poder conversar e implementar actividades de cambio que van en beneficio de la Institución.</p>	<p>toma sin consultar y sin el consentimiento del equipo de trabajo.</p>		
<p>Analizar el modelo de gestión del liderazgo compartido.</p>	<p>Síntesis 5.</p> <p>En su mayoría opinan que el liderazgo compartido es un modelo de gestión para la mejora de la calidad del</p>	<p>Como resultado encontramos que en su mayoría el liderazgo compartido es un modelo de gestión para la mejora</p>	<p>El modelo de gestión en las escuelas es complicado en estos últimos</p>	<p>El modelo de gestión del liderazgo compartido, tiene por finalidad compartir los mismos objetivos y metas a</p>

	<p>servicio, porque permite realizar trabajos colegias en conjunto compartiendo nuestras opiniones, ideas, experiencias y conocimientos en un ambiente democrático, con el fin de lograr objetivos en común y mejorar la calidad educativa. El líder juega un papel importante, porque es el guía, donde involucra a todo el equipo de una forma integral, buscando el interés de los agentes educativos con el fin de cumplir objetivos en común.</p> <p>En menos porcentaje tenemos que opinan que hay duda en cuanto al liderazgo compartido es un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio, pero existe una</p>	<p>de la calidad del servicio, porque permite realizar trabajos colegias en conjunto compartiendo nuestras opiniones, ideas, experiencias y conocimientos en un ambiente democrático, con el fin de lograr objetivos en común y mejorar la calidad educativa. En menos porcentaje encontramos que hay duda, pero existe una controversia cuando se menciona que permite guiar e involucrar a todos del equipo, apuntando a un mismo objetivo, permitiendo fortalecer las competencias y</p>	<p>años, la complejidad se da en el nivel de actuar de la gestión del liderazgo, ya que es difícil conseguir que toda nuestra comunidad educativa tenga una visión en común, pero se puede ver mejoras en las escuelas donde la gestión persiste en un cambio en sus procesos con el fin de mejorar la calidad educativa,</p>	<p>lograr con una misma visión por todos los actores educativos. Cuando se habla de modelo de gestión, se refiere a la organización, participación e integración de sus miembros con el objetivo de lograr actividades en común y de esta manera mejorar la calidad educativa. En este modelo el líder juega un papel importante, porque es el quién tiene que involucrar a todo su equipo y de esta manera fortalecer sus capacidades y</p>
--	--	---	---	--

	<p>controversia cuando opinan que permite guiar e involucrar a todos del equipo, apuntando a un mismo objetivo, permitiendo fortalecer las competencias y aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p>aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p>por lo que, se debe adaptar la gestión en forma conjunta con los docentes y de esta manera lograr el fin esperado (Álvarez, 2016).</p>	<p>competencias, las mismas que repercutirá en la mejora de la calidad de servicio y aprendizajes de sus estudiantes.</p>
	<p>Síntesis 6.</p> <p>El 50% de entrevistados afirman que, si su líder realiza un modelo de gestión de la calidad del servicio educativo en su IE, como compartiendo ideas, realizando reuniones de reflexión, trabajos colegiados, GIAs, a sus docentes, además realizando gestiones y alianzas con las diferentes instituciones públicas y privadas, con la finalidad de alcanzar el logro de</p>	<p>También encontramos el 50% que el líder si realiza un modelo de gestión de la calidad del servicio educativo en su IE, como compartiendo ideas, realizando reuniones de reflexión, trabajos colegiados, GIAs, a sus docentes, además realizando gestiones y alianzas con las diferentes instituciones públicas y privadas, con la finalidad de alcanzar el logro de los objetivos trazados y por ende mejorar la calidad educativa. El otro 50% que</p>		

	<p>los objetivos trazados y por ende mejorar la calidad educativa. También se realiza reuniones para tratar sobre las deficiencias que podemos tener y de esta manera con el apoyo mutuo superar nuestro trabajo o plantearnos sugerencias para mejorar la educación.</p> <p>El otro 50% opinan que el líder no realiza un modelo de gestión de la calidad del servicio educativo en su IE, porque no se contextualizan a su realidad, en este aspecto falta mejorar por parte del director y docentes, realiza mejoras no tan significativas, conversa con algunos docentes sobre algunas necesidades y hay deficiencias</p>	<p>el líder no realiza un modelo de gestión de la calidad, porque no realiza mejoras tan significativas, conversa con algunos docentes sobre algunas necesidades y hay deficiencias en el trabajo en equipo.</p>		
--	---	--	--	--

	<p>en el trabajo en equipo. Pero hay algo que resaltar que apoya indirectamente en los proyectos que se implementa, coordina y gestiona materiales de la Municipalidad para dichos proyectos.</p>			
<p>Analizar el modelo de gestión en la calidad del servicio.</p>	<p>Síntesis 7. El líder debe involucrar a todos los agentes educativos, con el fin de coordinar, planificar y organizar actividades en beneficio de los docentes y estudiantes. Además, debe generar capacitaciones, trabajos colegiados, trabajos en equipo, compartiendo ideas y llegando a consensos que permita mejorar nuestro trabajo, identificando los avances y obstáculos que</p>	<p>El líder debe involucrar a todos los agentes educativos, con el fin de coordinar, planificar y organizar actividades en beneficio de los docentes y estudiantes. Además, debe generar capacitaciones, trabajos colegiados, trabajos en equipo, compartiendo ideas y llegando a consensos que permita mejorar su trabajo.</p>	<p>El modelo de gestión educativa se define como progresos que se dan constantemente en las diferentes formas de gestión con la finalidad de poder potenciar las condiciones y que ofrezcan resultados</p>	<p>En cuanto a los modelos de gestión en la calidad de servicio, nos permite mostrar a nuestros clientes y usuarios (padres de familia y estudiantes) la calidad de servicio que brinda nuestra institución educativa, con el fin de detectar las dificultades y fortalezas que se presenta en nuestro</p>

	<p>puedan presentarse en nuestro quehacer cotidiano y dificultan los aprendizajes de nuestros estudiantes, por ello, el líder debe promover la planificación curricular y el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>El líder también debe saber controlar sus emociones y ser más empático, participativo, comunicativo con sus docentes, debe involucrar en la toma de decisiones apuntando a las debilidades y convertirlas en fortalezas, para poder lograr aprendizajes esperados en un clima armonioso, dejando de lado los disgustos y problemas que se suscitan.</p>	<p>Dentro de los principales modelos de gestión de la calidad del servicio que ofrece la institución educativa son: el modelo compartido, porque respeta las ideas de todos los participantes llegando a un consenso en común, el modelo participativo, porque involucra a los docentes que asuman responsabilidades y compromisos para lograr un solo objetivo, el modelo democrático, porque las tomas de decisiones son consensuadas según los acuerdos tomados. Pero también podemos tener al modelo colaborativo,</p>	<p>alentadores en el proceso educativo, para ello se tiene que desarrollar competencias en conjunto, así como prácticas innovadoras donde nuestros docentes asuman compromisos que conlleven a la mejora de la calidad educativa. Por lo tanto, se tiene que desarrollar a través del esfuerzo colectivo por los diferentes actores</p>	<p>quehacer educativo. Los modelos de gestión también nos permiten realizar una autoevaluación y evaluación y detectar en que estamos fallando para poder mejorar y de esta manera brindar una educación de calidad.</p>
	<p>Síntesis 8.</p>			

	<p>Dentro de los principales modelos de gestión de la calidad del servicio que ofrece la institución son: el modelo compartido, porque respeta las ideas de todos los participantes llegando a un consenso en común y gestiona a instituciones lo que se necesita en la institución educativa, el modelo participativo, porque involucra a los docentes que asuman responsabilidades y compromisos para lograr un solo objetivo, el modelo democrático, porque las tomas de decisiones son consensuadas según los acuerdos tomados. Pero también podemos observar un</p>	<p>porque permite involucrar a los docentes en el trabajo de proyectos, y por último que no se realiza ningún modelo.</p>	<p>involucrados (Laird, 2007).</p>	
--	---	---	------------------------------------	--

	<p>modelo colaborativo, porque permite involucrar a los docentes en el trabajo de proyectos, y por último que no se realiza ningún modelo, considerando importante para mejorar y lograr objetivos a corto y largo plazo.</p>			
<p>Reflexionar sobre la convivencia de los agentes educativos.</p>	<p>Síntesis 9. La convivencia entre los agentes educativos en la institución es, buena, saludable, armónica, respetuosa, amical, entre docentes, director y estudiantes, donde persisten los valores y como ejemplo para los estudiantes, pero existiendo rencores e indiferencias con algunos padres de familia, por lo que, el docente tiene que saber</p>	<p>La convivencia entre los agentes educativos es, saludable, armónica, respetuosa, amical, entre los docentes, director y estudiantes, haciendo prevalecer los valores, pero también resaltamos que existe rencores e indiferencias con algunos padres de familia. La convivencia se considera</p>	<p>La Ley General de Educación N° 28044, en su artículo 64 nos menciona sobre los objetivos que contribuyen a la gestión educativa, dentro de ellos tenemos: el objetivo que nos permite fortalecer</p>	<p>La convivencia en la institución educativa es de suma importancia, porque nos permite trabajar en un ambiente armonioso con todos los agentes educativos, el mismo que se verá reflejado en la calidad del servicio que brinda la institución, así como el rendimiento académico</p>

	<p>manejar con respeto los conflictos y hacer entender a los padres que se hace por su bien de los niños y que aprendan para su vida.</p> <p>La convivencia se considera importante porque permite a los docentes tener una comunicación asertiva, considerando que prevalece el respeto mutuo, además es fundamental porque permite a los agentes educativos involucrarse en el trabajo llegando a consensos.</p>	<p>importante porque permite a los docentes tener una comunicación asertiva, considerando el respeto mutuo, además es fundamental porque permite a los agentes educativos involucrarse en el trabajo llegando a consensos.</p> <p>El líder promueve la convivencia a través de actividades culturales, sociales, donde participan docentes, estudiantes y padres; también realiza trabajos colegiados y en equipo, capacitaciones entre docentes, GIAs, permitiendo reforzar lazos</p>	<p>nuestras capacidades para la toma de decisiones en lo administrativo y pedagógico, lograr la conducción adecuada de las instituciones con el fin de obtener resultados educativos excelentes, también nos permitirá desarrollar el liderazgo democrático que conlleve a promover la convivencia y la participación de</p>	<p>de los estudiantes y fortalecimiento de la calidad de sus aprendizajes. Una buena convivencia permitirá fortalecer el clima escolar en la institución educativa, es por ello, que el líder tiene que promover constantemente actividades que involucre la participación activa de todos los agentes educativos, considerando una convivencia democrática en la toma de decisiones.</p>
	<p>Síntesis 10.</p> <p>El líder promueve la convivencia a través de trabajos colegiados, actividades culturales (aniversario de la IE)</p>			

	<p>donde participan director, docentes, estudiantes y padres de familia, actividades sociales (pequeños compartir por nuestros cumpleaños), trabajos en equipo, capacitaciones entre docentes para conocernos mejor, GIAs, escuela para padres, lo que nos permite reforzar lazos de convivencia institucional. También se realiza reuniones con fines de poder aclarar algunos malos entendidos y a través del diálogo involucrar a nuestros docentes en un ambiente de confianza, permitiendo reforzar el clima institucional. Además el director, genera y gestiona actividades relacionadas a fortalecer las normas de</p>	<p>de convivencia institucional. Además, se realiza actividades y reuniones con los docentes con fines de poder aclarar malos entendidos que existe entre ellos, buscando involucrar a todos en un ambiente de confianza, y respeto, de esta manera fortalecer nuestras normas de convivencia establecidas en la institución educativa.</p>	<p>toda la comunidad educativa y de esta manera lograr la calidad educativa en nuestros estudiantes. Por lo tanto, el líder tiene que promover una gestión educativa actual que permita lograr resultados educativos que trasciendan en el tiempo (Ley General de Educación, 2003).</p>	
--	--	---	---	--

	convivencia en la institución, como por ejemplo, se realiza ferias y proyectos productivos.			
Describir las estrategias usadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	<p>Síntesis 11.</p> <p>Las estrategias son el camino para poder lograr una competencia en las diferentes áreas, y por ende aprendizajes significativos en nuestros estudiantes. Las estrategias también nos permiten brindar un aprendizaje con el propósito de obtener un producto, a su vez poder retroalimentar a los estudiantes. Además, nos permiten identificar que nos falta para mejorar y poder brindar un servicio educativo de calidad.</p> <p>Las estrategias aplicadas están de acuerdo al área y otras a las</p>	<p>Las estrategias son el camino para poder lograr una competencia en las diferentes áreas, por ende, aprendizajes significativos en nuestros estudiantes; además, las estrategias nos permiten obtener un producto y a su vez poder retroalimentar a los estudiantes en sus dificultades encontradas. Las estrategias usadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje están de acuerdo al área y otras a las experiencias de los</p>	<p>En la Ley General de Educación en su artículo 13 se establece que: la calidad educativa va a conllevar a lograr un nivel óptimo de formación que deben alcanzar todas las personas y de esta manera afrontar los diferentes retos del desarrollo de la persona humana, así como</p>	<p>Las estrategias son los procedimientos que utilizamos con el propósito de lograr aprendizajes en nuestros estudiantes y solucionar de alguna manera los problemas o dificultades que se presentan en su proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, las estrategias tienen que ser utilizadas de acuerdo a las diferentes áreas curriculares y de acuerdo al contexto del estudiante, con la</p>

	<p>experiencias de los docentes, las que tienen que estar contextualizadas a la realidad, estilo y ritmo de aprendizaje de los estudiantes, dichas estrategias conllevan a obtener un producto, es por ello, que son vitales para el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>También se ha tomado en cuenta las estrategias del MBDD, obteniendo buenos resultados por motivo de la pandemia.</p>	<p>docentes, las que se contextualizan de acuerdo a la realidad, estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes, utilizando los materiales de su contexto, permitiendo que el estudiante aprenda de manera creativa y no mecánica, logrando las competencias y aprendizajes significativos en nuestros estudiantes; también se ha tomado en cuenta las estrategias del MBDD, obteniendo buenos resultados por motivo de la pandemia.</p> <p>Por lo tanto, dichas estrategias se tienen que innovar y renovar día a día,</p>	<p>practicar su ciudadanía y seguir aprendiendo cada día de su vida. Si la institución brinda una buena calidad educativa, aplicando diversas estrategias de aprendizaje, esto permitirá formar ciudadanos de éxito y bienestar para nuestro país, los que se podrán desenvolver en los diferentes ámbitos laborales (La Ley General de</p>	<p>finalidad de poder lograr aprendizajes significativos.</p> <p>Existe una variedad de estrategias a utilizar en el proceso de enseñanza- aprendizaje, como, por ejemplo, mapas conceptuales, resúmenes, organizadores visuales y mentales, donde el estudiante puede mostrar sus habilidades y creatividad en la presentación de su producto. Por lo tanto, las estrategias tienen que ser innovadas y renovadas</p>
	<p>Síntesis 12.</p> <p>Sí, porque nos permite compartir experiencias con nuestros estudiantes, logrando la competencia y por ende los aprendizajes significativos en</p>			

	<p>nuestros estudiantes. Las estrategias permiten al estudiante aprender de una manera creativa y no mecánica, utilizando materiales de su contexto y que sea un aprendizaje significativo para la vida. A demás las estrategias permiten a los docentes observar y analizar las dificultades y errores de nuestros estudiantes y apoyarlos para poder superarlos.</p> <p>Como somos conocedores que los estudiantes han venido prácticamente en cero, con dificultades y problemas de aprendizaje por el trabajo remoto realizado en los dos</p>	<p>buscando mejorar la calidad del servicio que ofrece la institución educativa.</p>	<p>Educación, 2003).</p>	<p>constantemente, con el fin de lograr aprendizajes significativos en nuestros estudiantes y calidad del servicio que brinda la institución educativa.</p>
--	---	--	--------------------------	---

	<p>años de pandemia y recién están aprendiendo a escribir en el segundo grado, es importante poder planificar utilizando estrategias de acuerdo a su contexto y de esta manera poder mejorar nuestro trabajo y aprendizajes de nuestros estudiantes.</p> <p>Mejorar empoderándonos de estrategias nuevas e innovadoras que generen tecnología, por ejemplo, audiovisuales; para ello, tenemos que auto capacitarnos o realizar talleres sobre estrategias que se deben aplicar en las diferentes áreas y que apunten al estilo y ritmo de aprendizaje de nuestros</p>			
--	---	--	--	--

	<p>estudiantes, las estrategias tienen que ser cambiadas y renovadas día a día, además tienen que ser aplicadas porque las conocemos y no las aplicamos.</p>			
--	--	--	--	--

Anexo 5. Autorización para el trabajo de investigación en la institución educativa de la Encañada.

“AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL”

Cajamarca, 01 de setiembre del 2022.

SEÑOR: LUIS OVIDIO CULQUI MARRUFO

DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82914 SOGORÓN ALTO –
ENCAÑADA

De mi consideración:

Segundo Félix Terrones Guarníz, con DNI. 26638631, me dirijo a usted para expresarle mi afectuoso saludo y a la vez solicitarle de la manera más atenta me permita realizar mi trabajo final de investigación previo a la obtención del título de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo, Trujillo – Perú, titulado **“El liderazgo compartido un modelo de gestión en la calidad del servicio en una institución educativa de La Encañada-2022”**, en su institución educativa que dignamente dirige.

Por la atención brindada, reitero mi agradecimiento.



01/09/2022

Atentamente,

Segundo Félix Terrones Guarníz

DNI. 26638631



“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

Sogorón Alto, 02 de setiembre del 2022.

SEÑOR. Segundo Félix Terrones Guarníz

Presente.

ASUNTO : AUTORIZACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

REFERENCIA: CARTA S/N de fecha 01 de setiembre del 2022.

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente, asimismo comunicarle que, en virtud a lo expresado en el documento de la referencia, tengo a bien informarle que AUTORIZO a: Segundo Félix Terrones Guarníz, con DNI. 26638631, a realizar el trabajo final de investigación previo a la obtención del título de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo, Trujillo – Perú, titulado **“El liderazgo compartido un modelo de gestión en la calidad del servicio en una institución educativa de La Encañada-2022”**, asimismo se AUTORIZA la aplicación del instrumento de recolección de información en los participantes seleccionados en su muestra, en la institución que dirijo.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,


Ministerio de Educación
GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN CAJAMARCA
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CAJAMARCA
I.E. N° 82914 SOGORON ALTO - ENCAÑADA
Prof. Luis Víctor Cullqui Marrúfo
DIRECTOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, SANTA CRUZ TERÁN FLOR FANNY, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "El liderazgo compartido un modelo de gestión en la calidad del servicio en una institución educativa de La Encañada-2022", cuyo autor es TERRONES GUARNÍZ SEGUNDO FÉLIX, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 10.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo 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.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 29 de Diciembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
SANTA CRUZ TERÁN FLOR FANNY DNI: 18178044 ORCID: 0000-0003-4032-9620	Firmado electrónicamente por: FSANTAC el 03-01- 2023 14:15:05

Código documento Trilce: TRI - 0504724