



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo del director y la convivencia entre docentes  
del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos -  
2017**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Br. QUIROZ MARRERO, Ana Elizabeth

**ASESORA:**

Mgr. VASQUEZ AMARAL, Sara Fany

**SESIÓN:**

Educación E Idiomas

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ - 2017**

## **DEDICATORIA**

A mis hijas: Blanca Adaleishka,  
Brittany Elizabeth porque son los motores  
de mi vida y el empuje para superarme y  
ser cada día mejor.

**Ana Elizabeth.**

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi agradecimiento sincero a las siguientes personas e instituciones:

- A mi asesora: Mgr. Vaquez Amaral, Sara Fany, por su asesoramiento a lo largo del desarrollo del presente estudio.
- A todos los docentes del Centro Educativo Básica Especial de Iquitos, que pertenecieron a la muestra por haber participado muy gustosamente en el Proyecto.
- A los miembros del jurado calificador por la dedicación prestada al revisar mi proyecto de investigación.
- A mis profesores de la Maestría en Administración de la Educación, por sus sabias enseñanzas y por la entrega incondicional de su amistad y buen ejemplo.
- A la Universidad Cesar Vallejo, por darme la oportunidad de culminar mis estudios de Maestría en Administración de la Educación.

## DECLARACION JURADA

Yo, QUIROZ MARRERO, Ana Elizabeth, estudiante del programa de Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificada con DNI N° 19327053, con la tesis titulada “Liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos - 2017”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas intencionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

- 3) la tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido
- 4) La tesis no ha sido plagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 5) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falso plagio, información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado, piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (presentar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, junio del 2017

Ana Elizabeth Quiroz Marrero

DNI: 19327053

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “Liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos, 2017, con la finalidad de determinar el liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos, 2017, en cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado académico de Magister en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

**La Autora.**

## ÍNDICE

	Pág.
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Página del Jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaración de Autenticidad .....	v
Presentación .....	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1 Realidad problemática.....	14
1.2 Trabajos previos .....	15
1.3 Teorías relacionadas al tema .....	17
1.4 Formulación del problema .....	40
1.5 Justificación del estudio.....	40
1.6 Hipótesis.....	41
1.7 Objetivos .....	41
<b>II. METODO .....</b>	<b>43</b>
2.1 Diseño de investigación.....	43
2.2 Variables, operacionalización .....	43
2.3 Población y muestra .....	445
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	46
2.5 Métodos de análisis de datos .....	46
2.6 Aspectos éticos .....	46

III. <b>RESULTADOS</b> .....	47
IV. <b>DISCUSIÓN</b> .....	63
V. <b>CONCLUSIONES</b> .....	65
VI. <b>RECOMENDACIONES</b> .....	66
VII. <b>REFERENCIAS</b> .....	67
<b>ANEXOS</b> .....	70
Nº 01 Artículo Científico .....	71
Nº 02 Matriz de consistencia .....	82
Nº 03 Cuestionario de la variable independiente.....	83
Nº 04 Cuestionario de la variable dependiente .....	85
Nº 05 Matriz de Validación de instrumento.....	88

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA N°</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
01	Liderazgo Transformacional	48
02	Liderazgo Autocrático	50
03	Liderazgo Carismático	51
04	Liderazgo Permisivo	52
05	Análisis global de Liderazgo del director	53
06	Relaciones afectivas	54
07	Relaciones académicas	56
08	Relación social	58
09	Análisis global de convivencia entre docentes	60
10	Relación del liderazgo del director y la convivencia entre docentes.	61



## INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO Nº</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
01	Liderazgo Transformacional	48
02	Liderazgo autocrático	50
03	Liderazgo carismático	51
04	Liderazgo permisivo	52
05	Análisis global del liderazgo del director	53
06	Relaciones afectivas	55
07	Relaciones académicas	57
08	Relación social	58
09	Análisis global de convivencia entre docentes	60
10	Relación del liderazgo del director y la convivencia entre los docentes	61

## RESUMEN

El presente estudio estuvo orientado a comprobar y validar la hipótesis: El Liderazgo del director influye significativamente en la convivencia entre docentes del Centro Educativo Básica especial de Iquitos – 2017.

El trabajo de investigación fue de tipo no experimental, eligiendo el diseño correlacional transversal, la población estuvo conformada por todos los docentes del Centro Educativo Básica Especial. La muestra de estudio estuvo conformada por 25 docentes de Educación Básica Especial. La técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumento el cuestionario para la variable independiente y variable dependiente. Para el análisis de los datos se hizo uso de tablas de conjunto de respuesta múltiple, agrupando las variables categóricas, frecuencia y porcentaje, promedios, gráficos estadísticos y la contrastación de la prueba de hipótesis´

Los resultados más relevantes fue el Liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial – Iquitos, 2017, en la que se tuvo que en promedio de 57% de docentes opinan que frecuentemente es buena el liderazgo del director y en cuanto a la convivencia el 47% señalan que algunas veces las relaciones de convivencia se producen entre los docentes de la institución.

Los resultados obtenidos se interpretaron por medio de tablas de respuesta múltiple y gráficos estadísticos y posteriormente aplicando la prueba de chi cuadrada, se obtuvo:  $X^2_c = 14,940 > X^2_t = 12,592$ , con una confiabilidad de 95%, por lo que se acepta la hipótesis alterna de la investigación; el liderazgo del director influye significativamente en la convivencia entre los docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos, 2017.

**Palabras claves:** Liderazgo, convivencia entre docentes.

## ABSTRACT

The present study was oriented to verify and to validate the hypothesis: The Leadership of the director influences significantly in the coexistence between teachers of the Special Basic Educational Center of Iquitos - 2017.

The research work was of non-experimental type, choosing the cross-correlational design, the population was conformed by all the teachers of the Special Basic Educational Center. The study sample consisted of 25 teachers of Special Basic Education. The technique that was used was the survey and as an instrument the questionnaire for the independent variable and dependent variable. For the analysis of the data was made use of multiple response set tables, grouping the categorical variables, frequency and percentage, averages, statistical graphs and the test of hypothesis test '

The most relevant results were the Leadership of the director and the coexistence between teachers of the Center for Special Basic Education - Iquitos, 2017, in which it was observed that on average 57% of teachers think that the leadership of the director is often good and as To the coexistence 47% indicate that sometimes the relations of coexistence occur among the teachers of the institution.

The obtained results were interpreted through multiple response tables and statistical graphs and later applying the chi square test, we obtained:  $X^2_c = 14,940 > X^2_t = 12,592$ , with a reliability of 95%, so the alternative hypothesis is accepted Of the investigation; The leadership of the director significantly influences the coexistence among the teachers of the Special Basic Education Center of Iquitos, 2017.

**Key words:** Leadership, coexistence among teachers.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones educativas y la gestión directiva están vinculados en la conducción de grupo de docentes, a través del liderazgo del director. Por ello, debe fomentarse el liderazgo del directivo con la ayuda mutua del personal docente, a fin de tomar decisiones, orientar, acompañar al profesor en el aula, ejercer un proceso de comunicación eficaz, tendiente a propiciar un clima favorable para el mejoramiento de la conducción de la institución educativa. Por esta razón la estructura del Ministerio de Educación en lo concerniente a la gestión directiva le asigna la responsabilidad de conducir las instituciones educativas con miras de mejorar la calidad educativa de los estudiantes y llevar tanto la labor docente y administrativa.

Del mismo modo los aprendizajes se dan en convivencia escolar que son la base de la formación ciudadana y constituye un factor clave en la formación integral de los estudiantes y el desempeño de los docentes, de allí la relevancia de gestionar adecuadamente y de fortalecer la convivencia entre docentes en el ámbito de la institución educativa.

Sistematizando su desarrollo en un informe el trabajo de investigación consta de los siguientes capítulos:

El capítulo I, enmarca la introducción donde se describe la realidad de la problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos.

El capítulo II, hace referencia del método, donde se hace mención del diseño de investigación, variables, operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, métodos de análisis de datos, aspectos éticos.

El capítulo III, relata de los resultados de la investigación.

El capítulo IV, trata de la discusión de los resultados.

El capítulo V, narra sobre las conclusiones a la que se ha arribado.

El Capítulo VI, hace mención de las recomendaciones.

El capítulo VII, resalta las referencias bibliografías consultadas.

## **1.1 Realidad problemática**

El avance de la ciencia y la tecnología ha permitido el cambio de la política educativa, transformándose en un verdadero reto para la educación, tomando en cuenta que se debe enseñar, cómo trabajar en equipo, intermediar para solucionar un problema, desarrollar una buena imagen y conducción de una Institución educativa, todo ello constituye actualmente los aspectos más importantes del liderazgo del director.

Castillo (2008) hace referencia, que las instituciones escolares se crean como una empresa, su modelo de gestión debe dirigir su trabajo hacia el logro de los objetivos propuestos, se considera a los directores como gerentes, quienes deben reunir un conjunto de cualidades, entre las que cabe mencionar el desarrollo de un liderazgo que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones gerenciales básicas, como: planificación, organización, dirección, control, sino también como conducir al talento humano de su organización educativa para la optimización de su buen desempeño laboral como elemento esencial para lograr las metas propuestas.

En tal sentido, el liderazgo del director, dirige los cambios necesarios para conformar al gerente de la actualidad, obligándole a no permanecer aferrado a los viejos esquemas, sino a ejercer un liderazgo en su institución, el cual permita conducir al personal de la organización escolar hacia el logro de las metas propuestas.

Por ello, la labor del director debe sustentarse en el estilo de liderazgo, capaz de dar respuesta a todas las situaciones presentes en la institución, el cual se adapte a los cambios producidos continuamente en el ámbito educativo. Ante esta situación, la gestión escolar debe estructurarse en torno a las funciones del director, que conozca y utilice un conjunto de técnicas necesarias para alcanzar los objetivos educacionales, las cuales han de ponerse en práctica por todos aquellos a quienes les corresponde dirigir una institución.

En consecuencia, el papel del director es intervenir en la planificación y ejecución de estrategias, encaminadas al logro de resultados positivos, para lo cual requiere asumir un liderazgo adecuado a las diferentes situaciones laborales, propiciando así la optimización del personal.

A todo ello, no es ajeno la Institución Educativa Básica Especial de la ciudad de Iquitos, donde se observa un liderazgo autoritario, deficiente interrelación entre docentes, debido a que cada uno desarrolla actividades independientes, sin unir criterios y sin respetar las normas de convivencia, motivo por el cual se realiza la investigación: Liderazgo directivo y la convivencia con los docentes de la Institución Educativa Básica Especial de la ciudad de Iquitos, cuyos resultados permitirá tomar decisiones oportunas para mejorar la convivencia entre docente y por ende el liderazgo directivo..

## **1.2 Trabajos previos**

**González, A. (2013)**, en su tesis “Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la UEE. José Tadeo Monagas”. Venezuela, tuvo como muestra de estudio 2 directivos y 22 docentes, utilizando cuestionario de preguntas, concluye que: el liderazgo es un factor esencial que ayuda a los individuos a identificar sus objetivos, motivándolos y auxiliándolos en su desempeño de la organización. Proceso de influencia asumido por una persona, para generar conductas posibles de ser asimiladas, puestas en práctica para lograr las metas institucionales.

**Farías, S. 2010)**, en su tesis “Influencia del Liderazgo Pedagógico en el Rendimiento escolar”. Temuco. Chile, cuya muestra de estudio fue 270 estudiantes del 4to y 5to grado de secundaria, utilizando cuestionario de preguntas, concluye que, el Liderazgo pedagógico y sus prácticas, influye en el rendimiento escolar de los estudiantes. Se determinó que mediante las acciones que realizan docentes favorece el liderazgo pedagógico. El Liderazgo pedagógico del director influye en el quehacer docente y están íntimamente relacionados con el éxito del rendimiento escolar.

**López, M. y et. al (2008)**, en su tesis “Liderazgo de los directores y calidad de la educación”. Universidad de Granada. España, tuvo como muestra de estudio 255 docentes, utilizando cuestionario de preguntas, concluye: se determinó el liderazgo incorporando una serie de indicadores del funcionamiento de los centros educativos. Admite al director conocer la problemática y priorizar para el ejercicio de la dirección.

**Aguilera, Víctor (2011)**, en su tesis “El Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando futuro”. Universidad Alcalá. Madrid. tuvo como muestra de estudio 135 directivos, utilizando cuestionario de preguntas, concluye que: Las relaciones entre los directores y los docentes son positivas y cordiales en su mayor parte, y en general se alienta a los profesores a mejorar su labor. La mayoría del personal siente que tienen cierta libertad a la hora de expresarse en su trabajo como ellos crean conveniente, y desarrollar su creatividad en el trabajo.

**Conde, S. (2013)**, en su tesis “Estudio de la gestión de la convivencia escolar en centros de educación secundaria de Andalucía - España, tuvo como muestra de estudio 46 Centros de Educación Secundaria de Andalucía, utilizando cuestionario de preguntas, concluye que: Los centros educativos carecen de aula de convivencia y hacen poco uso de las acciones propuestas para mejorar de la convivencia escolar con escasos recursos.

**Encarnación, M. y Simón, G. (2014)**, en su tesis “Relación de inteligencia emocional y convivencia entre docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes Nivel Secundaria. Huánuco”. Perú, se tuvo como muestra de estudio 42 docentes, utilizando cuestionario de preguntas, concluye que: según el nivel de inteligencia el 50% de docentes se ubican en el nivel regular, seguido de 40% en el nivel óptimo y 10% en el nivel por mejorar. Existe una correlación significativa entre la inteligencia y la convivencia entre docentes, mediante la prueba de correlación de Pearson, se ubica en el rango de -1 a + 1. El resultado obtenido de 0.774.

**Contreras, B. (2005)**, en su tesis “Estilo de liderazgo de la directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar”. Lima. Perú, tuvo como muestra de estudio 35 docentes, utilizando cuestionario de preguntas, concluye: La directora ejerce un estilo de liderazgo autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos.

**Cuellar, E. (2010)**, en su tesis “Estilos de Liderazgo Docente y Convivencia Escolar en la Institución Educativa Callao”. Lima, Perú, tuvo como muestra de estudio 270 estudiantes del 4to y 5to grado de secundaria, utilizando cuestionario

de preguntas, concluye que: Los docentes ejercen mejor estilo de liderazgo y un clima de convivencia escolar entre los alumnos. La convivencia escolar presenta las relaciones interpersonales directas, fuertes y significativas con el liderazgo. La convivencia escolar presenta el comportamiento de grupo de relación directa, fuerte y significativa con el liderazgo de los docentes de la Institución Educativa.

**Gonzales M. Aylith N. (2015)**, en su tesis “Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente en cuatro instituciones educativas de Iniciales de Iquitos”, tuvo como muestra 80 docentes, utilizando como instrumento el cuestionario de preguntas, concluye que: se determinó que el 71.5% de los docentes mencionan que siempre ejercen el estilo democrático en las Instituciones Educativas de Educación Inicial.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 El Liderazgo del director**

##### **Concepto**

##### **Ministerio de Educación (2013)**

Define el liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida. Por lo antes expuesto, puede concebirse el liderazgo como las características de quienes dirigen y orientan a otros mediante sus habilidades, así como sus conocimientos para lograr su participación voluntaria en el logro de los objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que, para ello, logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

“Es el proceso por el cual una persona ejerce sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización”.



El liderazgo pedagógico en las instituciones educativas constituye, como el escenario para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización. Según Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como módulos de cambio en las que el liderazgo está difuso porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento, toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa.

Según Rutas del Aprendizaje-MINEDU (2013); el liderazgo directivo incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Todo esto es posible si existe un liderazgo del director en la conducción de la institución educativa, desde una gestión centrada en los aprendizajes; lo que llevará a la institución educativa a obtener la calidad educativa integral; por consiguiente, los que más ganan son nuestros estudiantes y los maestros con el desarrollo profesional y personal, además la institución educativa estará preparada para obtener su acreditación ante el Ministerio de Educación – el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA); a través del marco del buen desempeño docente y del Directivo.

Un Director Líder y capaz, con docentes proactivos; cultivarán estudiantes exitosos y líderes en la sociedad que le corresponde desenvolverse.

¿Qué competencias debe tener el director (a) de una Institución Educativa para ser considerado Líder, según los docentes peruanos?

Como hemos podido inferir, el liderazgo del director es uno de los elementos esenciales en toda organización educativa para brindar una educación de calidad.

Un director (a) debe tener un perfil de competencia organizacional, es decir ser competente como líder y a la vez, tener un alto nivel de estudios y conocimientos pedagógicos, experiencia, y ser humano, con un desarrollo de la inteligencia emocional.

## **Liderazgo**

### **Gonzales, T. y Guillén, M. (2000)**

Es el conjunto de habilidades que debe poseer una determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de demás, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo, sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

No solo se debe generalizar este término a la forma de cambiar de parecer a las personas, sino también a las capacidades de tomar la iniciativa, proporcionar ideas innovadoras, evaluar determinados proyectos de manera eficiente, el líder no solo debe tener la capacidad de dar órdenes y también debe tener en cuenta las inquietudes y opiniones que las personas que se encuentran bajo su cargo puedan ofrecer, lo que genera seguridad en los subordinados y esto a su vez evita la discusión sobre su rol dejando bien en claro la figura que éste representa, en alguna ocasiones el liderazgo es ejercido utilizando tácticas autoritarias y de intimidación, en cuyo caso la figura del líder puede llegar a ser respetada pero de manera obligatoria y no voluntaria.

En el entorno laboral, es de vital importancia la presencia del líder, ya que se cree que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de personas a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva que si cada una de estas lo hiciera por sí sola. En la actualidad hay gran cantidad de personas que poseen las cualidades de un líder y que ejercen este rol de diferentes maneras, es por eso que el liderazgo se clasifica según el tipo de método que se utilice para dirigir a un determinado grupo de persona.

## **Tipos de Liderazgo**

**Gonzales, T. y Guillén, M. (2000)**

Existen varios tipos de liderazgo: la clasificación corresponde a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

**Líder carismático:** Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

**Líder tradicional:** Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

**Líder legítimo:** Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales. También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito.

**Arieu** define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto

contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a las personas, así ellas te tratarán.

### **Liderazgo transformacional**

#### **Escuela de Coaching, (2012)**

Un liderazgo transformacional es el compromiso que asume el directivo en el proceso de desarrollo de la institución educativa y el aprendizaje.

A partir de ahí, podrá crear el contexto emocional adecuado para que todas las personas de su organización difundan sus habilidades.

El resultado es que entre todos y gracias al liderazgo transformacional se generen resultados extraordinarios.

Según **Aranda, M. (2008)**:

Los directores de las instituciones educativas en su gran mayoría se caracterizan por ejercer un liderazgo tradicional, motivo por el cual se plantea el ejercicio de un liderazgo transformador en aquellas instituciones educativas, que permita la optimización de la gestión en bien del servicio educativo de los niños y adolescentes.

El liderazgo, fomenta y apoya la planificación estratégica como herramienta indispensable de gestión, así como la formación y especialización de recursos humanos a fin de lograr un valor agregado de la institución que requiere con urgencia y así restituir la imagen que tienen actualmente,

Un liderazgo transformacional mejora la gestión educativa de las Instituciones Educativas como soporte de los programas pedagógicos, renovando la imagen de los directores como capitales humanos y supervisando el cumplimiento de la

normatividad vigente en el sector educación, asegurando el control de los procesos y la transparencia de las acciones de los agentes educativos.

Una adecuada formación de los niños y adolescentes desde un liderazgo transformador permitirá el desarrollo personal y profesional, un compromiso ético y social que se verá reflejado en el desarrollo social y económico de la educación; y también en el uso racional de los recursos.

### **Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns**

#### **Mendez, R. (2009)**

Según **Bernard Bass (1981)**, el "liderazgo transformacional" es opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El modelo de liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (**Burns, 1978**).

Según **Bass y Avolio (1990)**, tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Factores que representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

1º. **Influencia Idealizada** (Liderazgo Carismático): Es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y

seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2º. **Consideración Individualizada:** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad.

3º. **Estimulación Intelectual:** Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas.

4º. **Liderazgo Inspiracional:** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

## **Liderazgo organizacional**

**Castañeda, A. (2008)**, juzga; “Para poder realizar los cambios requeridos, el líder transformador, transforma las creencias y valores de sus seguidores, de modo que éstos se adecuen las nuevas acciones y papeles que la empresa necesita para su transformación, así como sus intereses, de modo que los propios intereses de los empleados se transformen en objetivos de la organización

Y la manera como transforma estos valores, no es a través de la imposición o la transacción (liderazgo transaccional), sino a través de su carisma e inspiración, éste líder inspira a sus subordinados a que los adopten los nuevos valores, y a que se comprometan con el cambio.

A este liderazgo también se le conoce con el nombre de liderazgo transformacional, liderazgo inspirador, liderazgo visionario, liderazgo carismático o liderazgo estratégico.

### ***Las funciones del líder transformador se dividen en dos grupos:***

*Acciones estructuradoras:* comprende acciones como:

Creación de la nueva estructura y los nuevos objetivos (visualizar donde se quiere llegar)

Crear las acciones y papeles que se precisan para lograr la transformación.

Comunicación de éstos a los empleados.

Reorganizar la empresa: reemplazar gente clave, introducir nuevos sistemas administrativos, etc.

*Acciones inspiradoras:* comprende acciones como

Motivar e inculcar en los empleados el deseo por la transformación propuesta.

Transformación de sus creencias, valores e intereses de modo que éstos se adapten a la nueva estructura.

*Entre las características del líder transformador están:*

Motivador

Carismático: tiene un comportamiento atrayente o magnético

Inspirador

Crea la sensación de que cada seguidor individual es tenido en cuenta.

Resalta valores básicos como la libertad, justicia, buena voluntad colectiva”.

### **Tipos de liderazgo según Cyril Levicki**

**Gonzalez, T., Guillén, M. (2000)**

Propone siete tipos de líder:

**Líder carismático:** El líder consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que situaciones más críticas administra da soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

**Líderes de inteligencia superior:** Su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente calificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

**Líder autocrático:** Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados.

**Líder pastor:** Muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente, pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

**General en jefe o general del ejército:** Llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores



momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación, pero no para llegar a conclusiones.

**Líderes de la realeza:** Tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

**Líder natural:** Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas.

### **El Liderazgo como función dentro de la organización**

#### **Latiniando (2008)**

La teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales, grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

## **El Poder del Liderazgo**

### **Latiniando (2008)<sup>o</sup>**

El poder de un líder, también proviene del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

"Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta final, induce otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades"

Mientras los miembros del grupo creen que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos aportan.

Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

## **Líder**

### **Miranda, B. (2010)**

Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el

miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.

**Rojas, A. & Gaspar, G. (2006)**

Sólo pueden ser líderes efectivos quienes tienen “inteligencia emocional”, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Pero hay una buena noticia: este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones.

Los líderes son personas que saben expresarse en forma completa. Quiere decir que se conocen a sí mismos, saben cuáles son sus cualidades y sus fallas, y como desplegar totalmente esas capacidades y compensar esas fallas. También saben lo que quieren, porqué lo quieren, y como comunicarles a los otros lo que quieren a fin de lograr su cooperación y su apoyo. Finalmente, saben cómo alcanzar sus metas. La clave de auto expresión completa es la comprensión de sí mismo y del mundo; y la clave de la comprensión es aprender... de la vida y las experiencias propias.

Aprender a dirigir es más fácil de lo que generalmente se cree. Todos tenemos capacidad de liderazgo.

Pueden ser líderes en la política o en los negocios, en la agricultura o en el trabajo, en el derecho, en la educación o el periodismo, en la religión o en la acción afirmativa, o en la vivienda comunitaria, Su mandato puede referirse a asuntos de comunidad, a decisiones nacionales o cuestiones mundiales; a toda una industria o profesión multinacional o a un tramo más estrecho, pero más profundo de la vida y del trabajo; a una agencia local, a una organización juvenil o a un vecindario".

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro.

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede.

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee.

Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

### **Características del Líder**

#### **Latiniando (2008)**

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

1º. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

2º. Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

3º. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

4º. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

5º. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

6º. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

7º. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el

carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

8º. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

9º. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

10º. Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

### **Liderazgo Directivo**

#### **Martinez Téllez, Laura (2016)**

Un líder se reconoce como el guía disciplinado y formado en trabajar en equipo, con orientaciones estratégicas hacia los trabajadores para que mantengan la atención y la motivación sobre las actividades que realizan.

Líder es aquella persona que es capaz de influir en el comportamiento de un grupo induciendo el desempeño necesario para la consecución de unos objetivos. La calidad de un líder siempre ha sido, un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de las empresas y la dificultad de hallar líderes para este puesto.

**Según Chiavenato (2002)**, señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

Los elementos que caracterizan al liderazgo son en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Siendo cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización.

El proceso de comunicación para qué a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente, los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes.

### **¿Qué es ser un líder directivo?**

Como su nombre lo indica es poseer la capacidad de liderazgo, ya sea en una escuela, colegio particular o en cualquier tipo de institución, cuyo papel es fundamental juega un rol muy importante dentro de la educación, siendo la ejecución de reglamentaciones que provienen del poder central del sistema educativo. Debe ocuparse e interesarse por la parte moral, intelectual y funcional, debe tener la capacidad de poder organizar.

## **La Convivencia**

### **Concepto**

#### **Pérez, J. y Gardey, A. (2010)**

Convivencia es la acción de convivir (vivir en compañía de otro u otros). En su acepción más amplia, se trata de un concepto vinculado a la coexistencia pacífica y armoniosa de grupos humanos en un mismo espacio. Por ejemplo: “El gobierno debe garantizar la convivencia de los diversos grupos étnicos sin que se produzcan estallidos de violencia”.

El ser humano es un ser social. Ninguna persona vive absolutamente aislada del resto, ya que la interacción con otros individuos es imprescindible para el bienestar y la salud. Sin embargo, la convivencia no siempre resulta fácil, dado que pueden interferir negativamente ciertas diferencias sociales, culturales o económicas, entre otras muchas posibilidades.



Dentro de la convivencia puede presentarse problemas y enfrentamientos, pero no son tan graves. En el mejor de los casos, siempre es posible llegar a un acuerdo, que cada parte se adapte a las necesidades de las demás para que nadie deba soportar situaciones molestas o hirientes. Si el diálogo no funciona, o si se llega a la conclusión de que un cambio no es posible, entonces el mejor camino es una separación pacífica.

El respeto y la solidaridad son dos valores imprescindibles para que la convivencia armoniosa sea posible. Por supuesto, existen distintos niveles o tipos de convivencia: la convivencia con la familia en el seno de un hogar es muy diferente a la convivencia con otros seres humanos en el marco de una comunidad (un barrio, una ciudad), ya que la intimidad de ambos casos es incomparable.

Diversas corrientes sostienen que la conciencia del Yo sólo puede tenerse a partir de la existencia del Otro. En dicha interdependencia social que se produce en la convivencia, cada persona se define a sí misma.

Los problemas de convivencia pueden impactar en la salud física. Algunos estudios demuestran que los inmigrantes tienen un mayor índice de enfermedades cardíacas que los pobladores nativos, una situación que se explica a partir de la ausencia de vínculos de amistad y del apoyo de los familiares. Una mejor convivencia, con lazos sociales estrechos, contribuye al bienestar.

Diversos estudios han demostrado que la convivencia con animales de otras especies resulta muy beneficiosa para los seres humanos, tanto para su salud física como mental. Es importante rodearse de individuos que no hayan sido corrompidos por las ansias de poder, que no atenten contra sus pares, que vivan en base al respeto y la compasión; y las personas no solemos reunir dichas virtudes.

### **Política de convivencia**

#### **González, L. (2005)<sup>2</sup>**

Cumple la función de orientar y articular las acciones que emprendan los diferentes actores, a favor de la formación de valores de convivencia, tiene un carácter estratégico puesto que promueve y estimula las acciones específicas, que se van produciendo en los distintos sectores.

“Contiene las orientaciones éticas valóricas y operativas, que permiten disponer de un instrumento para planificar y que contribuye con la gestión educativa a precisar acciones de cada uno de los actores involucrados, consensuar las orientaciones valóricas y concretar acciones de compromisos compartidos. Para que esto se lleve a cabo es necesario incluir propósitos en el proyecto educativo y pedir al Ministerio de Educación los acompañamientos, garantizando eficiencia y eficacia en la protección integral de una convivencia sana y que favorezca el desarrollo de niños y niñas, tanto en la calidad de sus relaciones como en la calidad de sus aprendizajes”.

### **Elementos Esenciales de la Convivencia**

#### **Martín, E. (2006)**

Los conflictos en los centros educativos afortunadamente, ha ido dando paso a la toma de conciencia por el clima de convivencia en las instituciones. La mejor manera de prevenir los conflictos es enseñar a la comunidad escolar a convivir.

Las metas de la educación escolar es que “...el alumnado conviva con sus compañeros y compañeras y con las personas adultas en un contexto, más abierto que el familiar, de modo que la convivencia escolar sea escuela de convivencia social” (Gobierno Vasco, 2004, p. 22).

La convivencia remite a la calidad de las relaciones interpersonales que se han construido en la institución y que dan lugar a un determinado clima escolar que a su vez influye sobre éstas. La búsqueda de una convivencia positiva es por tanto una meta esencial de la educación y no puede entenderse exclusivamente como una reacción ante la aparición de determinados conflictos. Desde esta perspectiva, el eje esencial de la convivencia es la construcción de relaciones interpersonales positivas promovidas por una cultura escolar de alta cohesión y fuerte control social en la que las agresiones no se consideren moralmente admisibles y en la que la dignidad de la persona esté por encima de cualquier otro valor (Fernández, M., Del Barrio, A. y Echeita, 2003).

Un clima de convivencia positivo depende, de una gran cantidad de factores, pero hay algunos cuya influencia es indudable (Anderson, 1982; Creemers y Reezigt 1999; Campo, Fernández y Grisañela, 2004; Freiberg, 1999). Se señalan los tres

que se consideran más importantes. El primero se refiere a las normas que se establecen como marco de las relaciones interpersonales. El contenido de las normas es fundamental, pero no es menos el procedimiento por el que se establecen y las actuaciones que se ponen en marcha cuando se trasgreden (Zaitegui, 1998). Definirlas mediante procesos participativos, comunicarlas a los estudiantes y a las familias de forma adecuada, aplicarlas con coherencia por el conjunto del equipo docente y sin favoritismos son algunos de los principios básicos para una buena convivencia. Por otra parte, la investigación pone de manifiesto que es necesario diferenciar entre el distinto papel de las normas en el clima de centro y el clima del aula (Flanders, 1964; Hargreaves, 1978; Salmivalli y Voeten, 2002).

El segundo factor decisivo para conseguir un clima de convivencia positivo es la importancia que la institución educativa conceda al desarrollo de las capacidades sociales y emocionales y a la educación moral. A pesar de que en los documentos de los organismos educativos internacionales se postula de forma taxativa que la educación debe garantizar, además de las competencias académicas que hasta ahora se han venido enseñando, otras nuevas competencias o “alfabetizaciones” entre las que se encuentran el desarrollo social, emocional y moral (NCREL y Metiri Group, 2003; OCDE, 2002; UNESCO, 1996).

## **Los conflictos**

### **Martín, E. (2006)**

Es una confrontación entre dos o más personas cuyos ideas, posiciones o intereses son incompatibles o son vividos como incompatibles. En los conflictos desempeñan un papel muy importante las emociones y los sentimientos, y la relación entre las personas que mantienen el conflicto puede salir robustecida o deteriorada dependiendo de cómo sea el proceso de resolución.

Son un ingrediente consustancial a las relaciones interpersonales y por tanto algo que se presenta siempre que se convive con otros, y que es necesario para avanzar. Según Lederach (2000) “...es un proceso natural a toda sociedad y un fenómeno necesario para la vida humana, que puede ser un factor positivo en el cambio y en las relaciones, o destructivo, según la manera de regularlo”. (Lederach, 2000). No es habitual que las personas tengan esta visión del

conflicto, sino más bien que lo asocien a situaciones negativas, dañinas para alguien. Trabajar este concepto y hacer entender a todos los miembros de la comunidad escolar que el reto consiste en cómo se resuelve el conflicto sería, pues, uno de los primeros objetivos de un proceso de intervención.

En las instituciones educativas se presentan conflictos de muy distinto tipo, cuya resolución muy a menudo empeora el clima de convivencia. Conviene distinguir entre esta diversidad de los conflictos, ya que, compartiendo todos los elementos analizados más arriba, tienen también suficientes aspectos diferenciadores en cuanto a sus causas, sus repercusiones y la forma de prevenirlos. Siguiendo el esquema que se ha utilizado en otros estudios (Defensor, 2000; Martín, Rodríguez y Marchesi, 2003) distingue seis tipos de conflictos de convivencia: disrupción; agresiones de los estudiantes hacia el profesorado; agresiones de los docentes al alumnado; maltrato entre iguales; vandalismo y absentismo.

### **Los Estudio sobre la convivencia y conflictos en los Centros escolares**

#### **Martín, E. (2006)**

Se ha realizado estudios cuyo objetivo ha sido intentar conocer la incidencia de los conflictos en las instituciones escolares. Dentro de ellos, la mayoría se han centrado en investigar el maltrato entre iguales. Son escasos los estudios sobre el resto de los conflictos, así como en el análisis del clima de convivencia y los factores que influyen en él. Se pretende presentar de forma muy breve los principales estudios realizados en los distintos ámbitos, estableciendo al final las principales conclusiones. Por tanto, no se expone los resultados de cada trabajo, que obviamente el lector podrá encontrar en las referencias citadas, ya que ello desborda el objetivo de esta revisión, pero sí aquellas tendencias en los datos que aparecen con mayor consistencia.

### **Las Normas de convivencia: un encuentro entre el derecho y la ética**

#### **González, L. (2005)**

En el Reglamento de Convivencia o de Disciplina se considera las normas contenidas en la legislación nacional e internacional vigente, tal como lo

establecieron los principales representantes del sistema escolar en el documento Derecho a la Educación y Convivencia Escolar: Conclusiones y Compromisos.

"Las normas de convivencia y el reglamento que deriva de ellas constituyen una carta de derechos y deberes de las instituciones educativas. La existencia de normas es necesaria dentro de cualquier institución y el hecho de que algún miembro no las observe puede significar que legítimamente se le aplique sanciones. Las reglas deben enmarcarse en la ley y en todas las normas vigentes y deben tener siempre como horizonte la mejor formación de los alumnos(as)".

Abordar problemas como la discriminación, la exclusión, la violencia y otros que obstaculizan la buena convivencia en el ámbito escolar, no puede ser una tarea simple, aunque sí muchas veces simplificada.

La tendencia moderna a la simplificación de los fenómenos complejos nos lleva a reducirlos a unos pocos elementos, a determinar categóricamente causas que no siempre son únicas o a identificar apresuradamente a los "culpables". Los verdaderos cambios llevan tiempo y perseverancia.

Pensando en optimizar los estilos de convivencia al interior de las instituciones educativas se establece la norma escolar y procedimientos de abordaje pacífico de conflictos.

### **Convivencia entre Docentes**

#### **Klein, F. (2011)**

Se entiende como una red de relaciones sociales, que se desarrollan en un tiempo-espacio determinado (institución educativa), "La convivencia entre docentes se configura como un espacio de relacional, cooperación y conocimiento" y se construye y reconstruye en la vida cotidiana.

#### **Dimensiones de la convivencia entre docentes**

**Relaciones Afectivas:** Abarca el lado afectivo de las personas como se sienten susceptibles frente a tensiones de grupo, desacuerdos, falta de comunicación, amistades, comprensión, tolerancia y valores. Además de transmitir conocimientos, tenemos que producir en ellos sentimientos positivos sobre la,

convivencia. No basta con saber qué es la convivencia. Es necesario adquirir actitudes favorables para convivir con los otros. Tienen aspectos como:

**Tensión del grupo:** "Se considera que en una institución educativa siempre se van a producir ciertas tensiones que probablemente repercutan en el aula, como pueden ser conflictos internos de la propia institución, ya que el aula forma parte de la institución, y como parte de esta no debería encapsularse sino discutir y reflexionar docentes y alumnos sobre dichas tensiones como forma de aunar criterios evocando la participación y buscando soluciones como colectividad institucional".

**Comunicación:** Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. La entidad emisora se considera única, aunque simultáneamente pueden existir diversas entidades emisoras transmitiendo la misma información o mensaje. Por otra parte, puede haber más de una entidad receptora.

**Desacuerdo:** Falta de acuerdo entre personas o falta de aceptación de una situación o una opinión.

**Amistad:** Es una de las relaciones interpersonales más comunes que la mayoría de las personas tienen en la vida. Se da en distintas etapas de la vida y en diferentes grados de importancia y trascendencia. Nace cuando las personas encuentran inquietudes y sentimientos comunes.

**Comprensión y tolerancia:** Prestarte atención o, directamente, negar los valores que defiende el prójimo no es una actitud tolerante. La tolerancia implica, en primer lugar, respeto, y en el mejor de los casos, entendimiento.

**Valores:** Son un conjunto de ejemplos que la sociedad propone en las relaciones sociales. Podría decirse que los valores son creencias de mayor rango, compartidas por una cultura y que surgen del consenso social.

**Relaciones Académicas.** Se presenta el lado laboral y responsabilidad con la Institución donde laboran las docentes, es este caso la elaboración de planes y reglamentos, participación en actividades cívicas, reuniones académicas, etc. Tienen aspectos como:

Elaboración de planes y reglamentos (Trabajo en equipo)

Participación de actividades cívicas

Reuniones académicas

**Relaciones Sociales:** Se encarga de focalizarse en los eventos donde ya no son afectivos ni académicos sino sociales vista como la relación más natural del ser humano en su momento de esparcimiento, como las fiestas organizadas por la IE, celebraciones como el día del maestro, día de la madre, entre otro.

### **Niveles de convivencia entre docentes**

Es un pilar muy importante en la convivencia de los docentes. Hay muchos factores que tienen incidencia en la calidad de la convivencia. La atmósfera y el ambiente no serán tan saludables si las tensiones entre quienes se relacionan diariamente en la comunidad educativa obstaculizan las interacciones, si las relaciones son poco armoniosas o intolerantes, si hay falta de comunicación y entendimiento, si no hay espíritu de grupo. Los niveles son:

**Por Mejorar:** El nivel la convivencia entre docentes es muy tensa y dificulta un clima armonioso.

**Regular:** Este nivel abarca ciertos problemas de convivencia entre docentes, pero a pesar de ello logran mantener las relaciones.

**Óptimo:** Este nivel es el ideal donde el trato de los docentes con sus pares es beneficioso para ambas partes, prima la tolerancia, respeto, ayuda, etc.

## **1.4 Formulación del problema**

¿Cómo influye el liderazgo del director en la convivencia entre docentes de la Institución Educativa Básica Especial de Iquitos, 2017?

## **1.5 Justificación del estudio**

La realización del estudio se considera conveniente, por cuanto el Liderazgo del director de la Institución Educativa es importante para el buen funcionamiento de la institución, ya mediante sus actos, facilita el desempeño y compromiso del personal hacia el logro de objetivos propuestos, por tanto, es fundamental conducir a los docentes a ejercer un adecuado desempeño laboral.

Es de relevante social, por cuanto contribuirá al fortalecimiento del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos, con el apoyo de la conducción del director,

la cual permita mejorar la convivencia entre docentes, redundando en beneficio del proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

En el aspecto teórico, puntualiza la conceptualización del liderazgo del director, tomando en cuenta la conducción y dirección eficiente de la institución, según los lineamientos emanados por la superioridad, así como el desempeño laboral del profesorado según los roles asignados para el nivel de educación especial, brindando información que podrá ser considerada por nuestros lectores y ampliar sus conocimientos al respecto.

En el aspecto práctico, permitirá a la institución educativa básica especial tomar las medidas correctivas para mejorar el servicio que ofrece y permitir la innovación en la gestión del director y la convivencia de los docentes como resultado del análisis del trabajo de investigación.

En el aspecto metodológico, porque prevé el uso de información del liderazgo del director y convivencia utilizando estrategias adecuadas en la conducción del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos, lo que podrá aplicar en diferentes instituciones educativas con problemas similares a la investigación planteada. En tal sentido, los resultados servirán de base a los futuros investigadores referente al tema de estudio y utilizando diferentes enfoques sobre el liderazgo del directivo y convivencia entre el profesorado, en función de ello, ordenar un conjunto de documentos bibliográficos, sistematizado, actualizado, los cuales pueden servir de referencia para futuros estudios.

## **1.6 Hipótesis**

$H_1$  = El liderazgo del director influye significativamente en la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos - 2017.

$H_0$  = El liderazgo del director no influye significativamente en la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos - 2017.

## **1.7 Objetivos**

### **General**

Establecer el Liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos – 2017.



## **Específicos**

Identificar el estilo de liderazgo que ejerce el director del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos - 2017.

Identificar la forma de convivencia entre los docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos - 2017.

Establecer la relación entre el liderazgo del director y la convivencia entre los docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos - 2017.

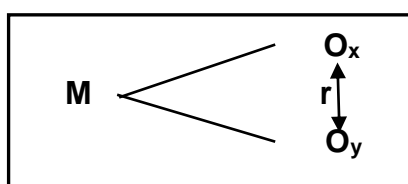
## II. MÉTODO

### 2.1 Diseño de investigación

El diseño de investigación seleccionado es no experimental, correlacional transversal, porque no se manipulará la variable Liderazgo del director.

Es correlacional porque se medirá el grado de asociación entre las variables. Será transversal porque se recolectará los datos en el mismo lugar y en un mismo momento.

El esquema es el siguiente:



Dónde:

M : Representa la Muestra.

O<sub>x</sub> : Observación de la variable independiente: El Liderazgo del director.

R : Posible relación entre las variables.

O<sub>y</sub> : Observación de la variable dependiente: La convivencia entre docentes

### 2.2 Variables

**Variable independiente:** El Liderazgo del director

Es la conducción de la institución educativa, desde una gestión centrada en los aprendizajes; lo que llevará a la institución educativa a obtener la calidad educativa integral.

**Variable dependiente:** Convivencia entre docentes

Es la acción de convivir (vivir en compañía de otro u otros). En su acepción más amplia, se trata de un concepto vinculado a la coexistencia pacífica y armoniosa de grupos humanos en un mismo espacio.

## 2.2.1 Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de medición
Variable Independiente X: Liderazgo Directivo	Es la conducción del director, que le permite influir en los docentes para lograr su involucramiento en el logro de los objetivos y metas propuestos. (Pineda 2011).	El considerado como la variable correlacional X operacionalmente hablando, se mide a través del grado de aparición de los indicadores: Tipos de liderazgo autocrático, carismático y permisivo, las que corresponden a los sistemas de liderazgo de Likert, que se evaluara mediante la escala de medición: Nunca, algunas veces, casi siempre y siempre	<b>Tipos de liderazgo</b> * Motiva a los miembros del centro educativo. * Comunica como una acción gerencial incentiva el trabajo escolar * Crea ambientes participativos * Crear ambientes de trabajo académico. * Promueve espacios para que todos participen proactivamente. * Involucra a los miembros del centro educativo para minimizar los conflictos que se presentan	Nunca Algunas veces Frecuentemente Siempre
			<b>Autocrático.</b> * Fija las directivas con participación del personal docente. * Concentra todo el poder de las decisiones en su persona. * Impone todas las órdenes y vigila que se siga al pie de la letra. * Toma decisiones solo y no delega funciones. * No le otorga confianza al grupo. * Resalta los errores para luego incentivar.	Nunca Algunas veces Frecuentemente Siempre
			<b>Carismático</b> * Los docentes permiten que de órdenes y supervise por su experiencia. * El grupo le otorga el poder de decidir por sus habilidades. * La confianza surge de la buena relación que tiene con el grupo. * Los docentes se sienten motivados por el líder debido a su experiencia.	Nunca Algunas veces Frecuentemente Siempre
			<b>Permisivo</b> * Delega tareas a sus subordinados de manera orientada. * Confiere a los docentes la responsabilidad de organizarse en relación a la realización de tareas. * Cuando evalúa las actividades escolares emite algunos comentarios.	Nunca Algunas veces Frecuentemente Siempre

<b>variable Dependiente Y: La Convivencia entre docentes</b>	Es la convivencia de los miembros de la comunidad educativa, que se interrelación entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos en un clima que propicia el desarrollo de los estudiantes. Coleman, D. (2011).	Conductas encaminadas a aumentar al prestigio profesional y social, los mismos que serán evaluados mediante los siguientes índices: Nunca, algunas veces y siempre.	<b>Relaciones afectivas:</b> * Tensión del grupo * Comunicación * Amistad * Comprensión/tolerante * Valores: Veracidad, solidaridad, justicia, prudencia, no difamación.	Nunca Algunas veces Siempre
			<b>Relación académica:</b> * Elaboración de planes y reglamentos, trabajo en equipo. * Participación en actividades cívicas. * Reuniones académicas.	Nunca Algunas veces Siempre
			<b>Relación social:</b> * Reuniones * Eventos sociales organizados por la IE. (fiesta día del maestro, etc.)	Nunca Algunas veces Siempre

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población

Estuvo conformado por todos los docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos, suman 25 docentes.

Distribución de docentes del CEBE Iquitos, por sexo

H	M	Total
12	13	25

### 2.3.2 Muestra

Estuvo conformada por el 100% de la población, que hacen un total de 25 docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos – 2017, debido a que el número de docentes es reducido y se requiere de todos para validad nuestra investigación.

Distribución de docentes del CEBE Iquitos por sexo

H	M	Total
12	13	25

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1 Técnicas**

Se empleó la técnica de encuesta, dirigido a docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos – 2017, para ambas variables.

### **2.4.2 Instrumentos**

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario para ambas variables de estudio.

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Encuesta	Cuestionario para los docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos, es decir sobre liderazgo del director.
Encuesta	Cuestionario para los docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos, es decir sobre la convivencia.

### **2.4.3 Validez y confiabilidad**

Los instrumentos fueron validados mediante el método de juicio de (03) expertos y la confiabilidad fue comprobada mediante el método de Test Likert

## **2.5 Métodos de análisis de datos**

En el presente estudio se utilizó la técnica de análisis e interpretación de la información, el análisis descriptivo, frecuencia, promedio, porcentajes, el análisis inferencial, para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi cuadrado ( $X^2$ ), con  $\alpha = 0.05$  y nivel de confianza de  $= 0.95$ . Todos los análisis estadísticos serán efectuados a través del Programa Estadístico SPSS. Versión 22, para Windows 10.

## **2.6 Aspectos éticos**

Sobre las opiniones de los docentes y su evaluación en la mencionada institución educativa, se guardará absoluta reserva y será en forma anónima, y respetando los derechos humanos.

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1 Análisis descriptivo**

El análisis de los resultados se realizó teniendo en cuenta el estudio descriptivo correlacional de Gestión de la directora y la convivencia entre los docentes en el centro de educación básica especial de Iquitos, luego de aplicar los instrumentos de recolección de la información a la muestra de estudio, se efectuó la tabulación y análisis se utilizó el Programa SPSS, versión 22 para Windows 10. El análisis de las preguntas se realizó cuantitativamente sobre el Liderazgo directivo, teniendo en cuenta los siguientes indicadores: Liderazgo transformacional, autocrático, carismático y permisivo, referente la convivencia de los docentes se tuvo en cuenta los siguientes indicadores: Relaciones afectivas, académicas y social.

Para el análisis e interpretación de los datos se procedió a utilizar el conjunto de respuesta múltiple, que genera tablas en formatos de texto, en la se considera las estadísticas de recuento, porcentajes de respuesta y porcentaje de casos de acuerdo las categorías y subcategorías registradas en los instrumentos.

Para la prueba de Chi cuadrada, se tuvo en cuenta como muestra 25 docentes, del total de la población, mediante la forma intencional el tamaño de la muestra. La prueba de chi cuadrada, nos permitirá determinar la relación entre las variables.

### 3.2 Datos obtenidos de la Encuesta a los docentes sobre Liderazgo Directivo

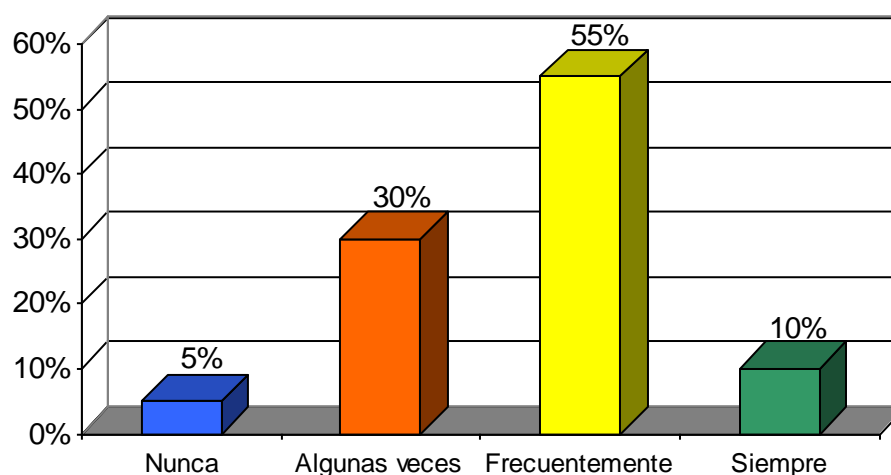
**Tabla N° 01**

Liderazgo directivo

Ítems	Nunca		Algunas veces		Frecuente-mente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Motiva a los miembros de la institución educativa	2	8	3	12	14	56	6	24	25	100
2. Comunica como una acción gerencial para incentivar el trabajo escolar	1	4	13	52	9	36	2	8	25	100
3. Crea ambientes participativos	0	0	8	32	15	60	2	8	25	100
4. Crear ambientes de trabajo académico	2	8	8	32	15	60	0	0	25	100
5. Promueve espacios para que todos participen proactivamente.	0	0	8	32	13	52	4	16	25	100
6. Involucra a los miembros de la I.E. para minimizar los conflictos que se presentan.	2	8	5	20	16	64	2	8	25	100
<b>Media</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes del CEBA Iquitos – 2017

**Gráfico N° 01**  
Liderazgo Transformacional



Fuente: Tabla N° 01

En la tabla y gráfico N° 01, se apreciar que del total de los docentes encuestados (25), el 55% opina frecuentemente que es un líder transformacional, ya muestra ser un director que motiva, comunica, crea un ambiente participativo, que promueve espacios, involucra a los miembros de la I.E. a fin de cumplir con los objetivos de la institución y el estilo de liderazgo; el 30% señala que algunas veces; 5% menciona que nunca y el 10% manifiesta que siempre.



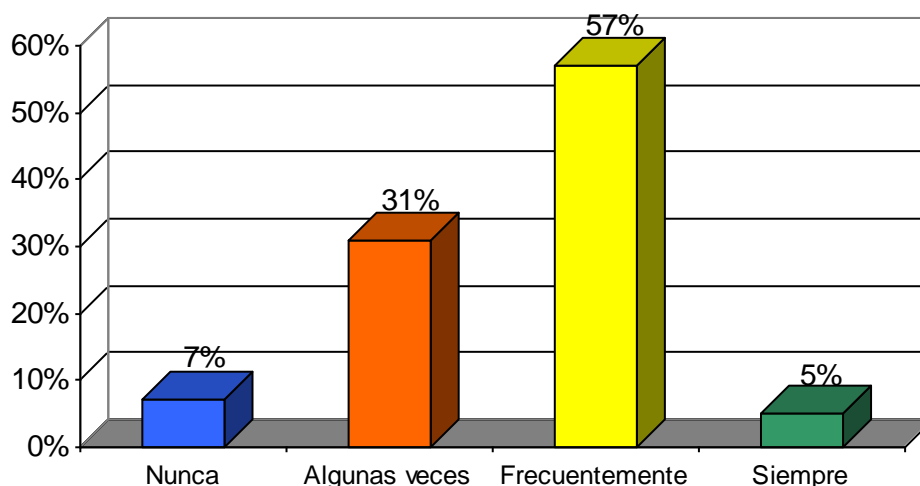
**Tabla N° 02**

Liderazgo Autocrático

Ítems	Nunca		Algunas veces		Frecuente-mente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Fija las directivas con participación plena del personal docente.	2	8	10	40	13	52	0	0	25	100
2. Concentra todo el poder de las decisiones en su persona.	1	4	6	24	17	68	1	4	25	100
3. Impone todas las órdenes y vigila que se siga al pie de la letra.	1	4	8	32	13	52	3	12	25	100
4. Toma decisiones solo y no delega funciones.	2	8	8	32	14	56	1	4	25	100
5. No lo otorga confianza al grupo.	2	8	6	24	16	64	1	4	25	100
6. Resalta los errores para luego incentivar.	2	8	8	32	12	48	3	12	25	100
<b>Media</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>14</b>	<b>57</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes delo CEBA Iquitos – 2017

**Gráfico N° 02**  
Liderazgo Autocrático



Fuente: Tabla N° 02

Se observa en la tabla y gráfico N° 02, del 100% de docentes encuestados, el 57% dice que frecuentemente el director que asume la responsabilidad, toma decisiones, fija las directivas, impone ordenes, no lo otorga confianza al grupo de docentes; el 31% algunas veces; el 7% dice que nunca y 5% manifiesta que siempre.

**Tabla N° 03**

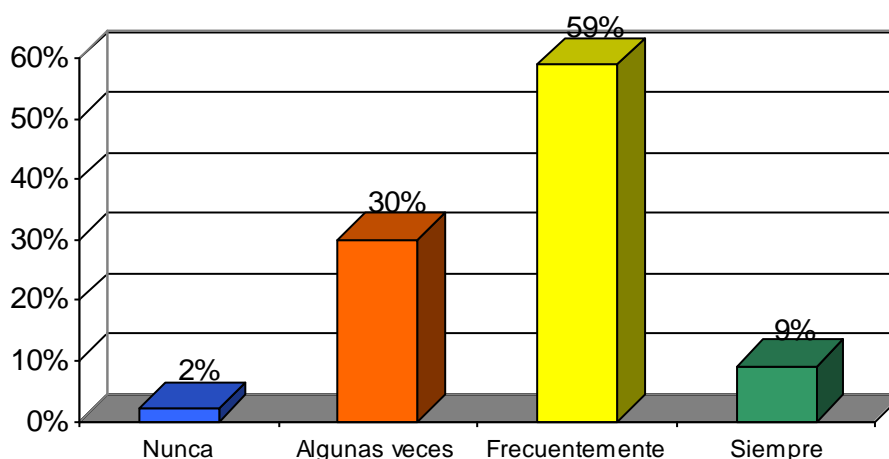
Liderazgo Carismático

Ítems	Nunca		Algunas veces		Frecuente-mente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Los docentes permiten que de órdenes y supervise por su experiencia.	0	0	7	28	16	64	2	8	25	100
2. El grupo le otorga el poder de decidir por sus habilidades.	2	8	9	36	14	56	0	0	25	100
3. La confianza surge de la buena relación que tiene con el grupo.	0	0	5	20	16	64	4	16	25	100
4. Los docentes se sienten motivados por el líder debido a su experiencia.	0	0	9	36	13	52	3	12	25	100
<b>Media</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>59</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicado a los docentes delo CEBA Iquitos – 2017

**Gráfico N° 03**

Liderazgo Autocrático



**Fuente:** Tabla N° 03

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico N° 03, del 100% de los docentes encuestados, el 59% opinan frecuentemente que tiene capacidad de inspirar entusiasmo, interés, afecto por medio de la gracia, permite ordenes, otorga poder de decidir, confianza que surge para la buena relación con los docentes; el 30% manifiesta que algunas veces; 9% dice que siempre y 2% señala que nunca.

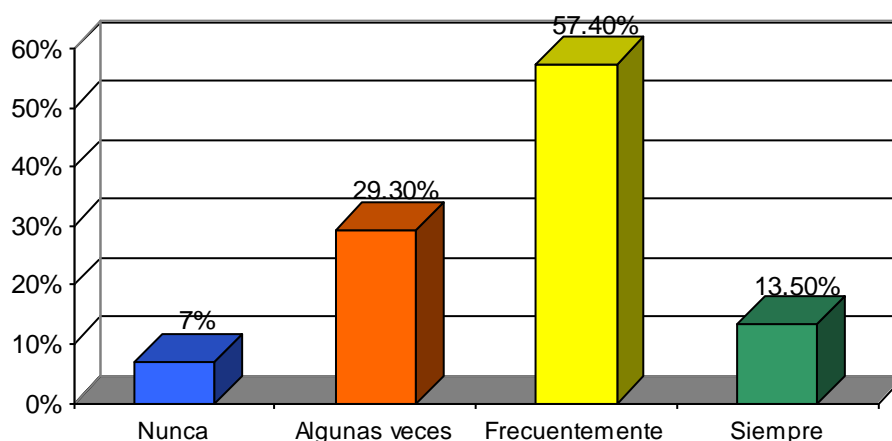
**Tabla N° 04**

Liderazgo permisivo

Ítems	Nunca		Algunas veces		Frecuente-mente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Delega tareas a sus subordinados de manera orientada.	0	0	9	36	13	52	3	12	25	100
2. Confiere a los docentes la responsabilidad de organizarse en relación a la realización de tareas.	0	0	4	16	17	68	4	16	25	100
3. Cuando evalúa las actividades escolares emite algunos comentarios.	0	0	9	36	13	52	3	12	25	100
<b>Media</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>29.3</b>	<b>14</b>	<b>57.4</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicado a los docentes delo CEBA Iquitos – 2017

**Gráfico N° 04**  
Liderazgo Permisivo



**Fuente:** Tabla N° 04

En la tabla y gráfico N° 04, se observa que del 100% de los docentes encuestados, el 57.4% manifiestan frecuentemente que toma decisiones con rapidez, muchas veces sus sentimientos o emociones influyen mucho sobre la toma de decisiones, ya que delega tareas, confiere responsabilidad de organizarse en las tareas, emite algunos comentarios de los errores cuando lo solicitan; el 29.3% dicen que algunas veces; el 7% indica nunca y 13.3% señala que siempre.

### 3.3 Análisis global de la variable Liderazgo directivo

**Tabla N° 05**

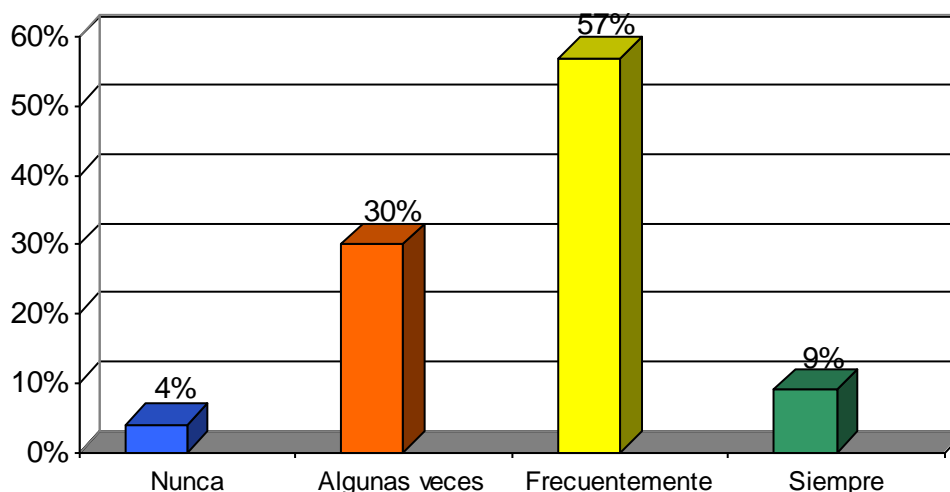
Análisis Global de la variable Liderazgo Directivo

Ítems	Nunca		Algunas veces		Frecuente-mente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Liderazgo transformacional	1	5	7	30	14	55	3	10	25	100
2. Liderazgo autocrático	2	7	8	31	14	57	1	5	25	100
3. Liderazgo carismático	1	2	8	30	14	59	2	9	25	100
4. Liderazgo permisivo	0	0	7	29.3	14	57.4	4	13.3	25	100
<b>Media</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>57</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Tablas 1, 2, 3, 4.

**Gráfico N° 05**

Análisis global de Liderazgo directivo



Fuente: Tabla 05

Se puede apreciar en la tabla y gráfico N° 05, sobre el análisis global de la variable independiente Liderazgo directivo, de los docentes encuestados opinan que 57% señalan que frecuentemente que el director se encuentra comprometido en el mejoramiento escolar y promueve las prácticas en el desarrollo de las motivaciones de los docentes, habilidades y capacidades profesionales y las condiciones de trabajo, el 30% menciona a veces, el 9% dice siempre y el 4% indica que nunca.

### 3.4 Datos obtenidos de la encuesta sobre la convivencia entre docentes

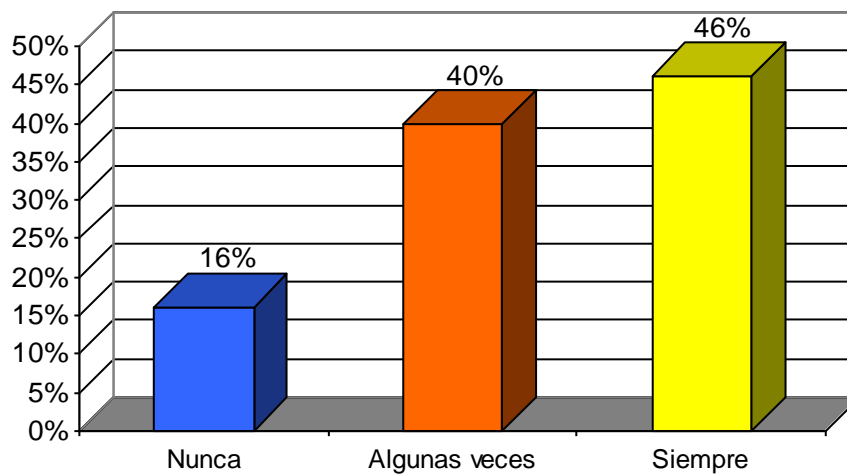
**Tabla N° 06**

Relaciones afectivas

Ítems	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. En la institución educativa disimuladamente uso indirectas hacia mis colegas.	10	40	9	36	6	24	25	100
2. Me muestro extremadamente crítico con la opinión de los demás.	2	8	10	40	13	52	25	100
3. Siento que hay tensión entre colegas.	8	32	9	36	8	32	25	100
4. Se me informan las cosas a último minuto.	5	20	13	52	7	28	25	100
5. Mi opinión es malinterpretada por mis colegas.	4	16	10	40	11	44	25	100
6. Tengo libertad para comunicarme entre mis colegas.	0	0	10	40	15	60	25	100
7. Me expreso sin pelos en la lengua.	8	32	10	40	7	28	25	100
8. Cuando opinan mis colegas sobre un punto quiero hacer prevalecer mi opinión.	4	16	11	44	10	40	25	100
9. Cuando no estoy acuerdo con la opinión de otros, no me esfuerzo por llevarlo a cabo.	8	32	9	36	8	32	25	100
10. Ante un desacuerdo con mis colegas tratamos de encontrar soluciones.	0	0	12	48	13	52	25	100
11. En la institución tengo amigos en quienes puedo confiar.	0	0	12	48	13	52	25	100
12. Soy una persona en quien pueden encontrar un amigo(a).	0	0	9	36	16	64	25	100
13. Tengo bien en claro quiénes son mis amigos y quienes solo colegas.	2	8	9	36	14	56	25	100
<b>Media</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>11</b>	<b>44</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes del CEBA Iquitos, 2017.

**Gráfico N° 05**  
**Relaciones afectivas**



**Fuente:** Tabla N° 06

La tabla y gráfico N° 06, nos muestra que el 100% de docentes encuestados, el 46% indican que siempre mantienen una relación afectiva entre docentes, en la interacción social y dialogo que permiten un desarrollo conceptual; manteniendo la consideración en el proceso de interacción y la calidad de estas, en la planificación y evaluación en la enseñanza - aprendizaje; el 40% indica algunas veces y 16% nunca.

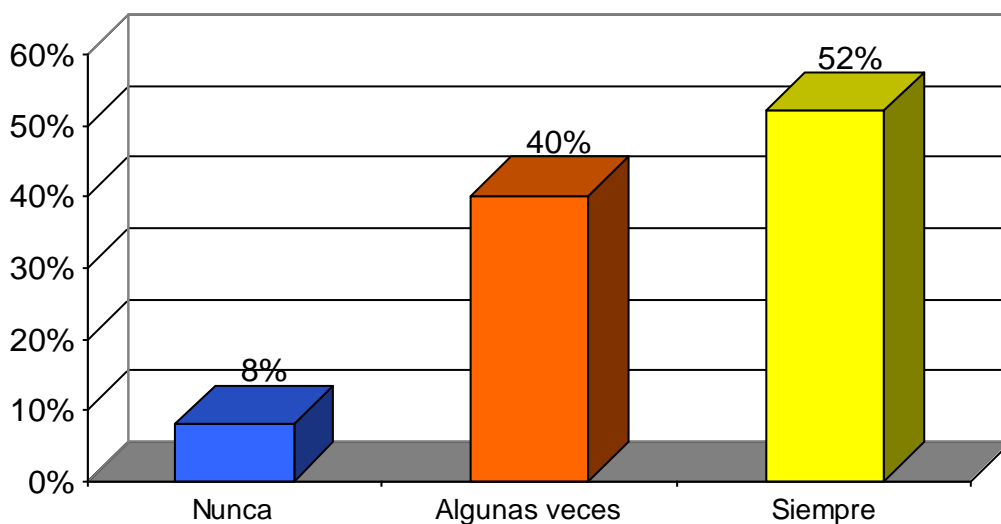
**Tabla N° 07**

Relaciones académicas

Ítems	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Cuando un colega no cumple con sus obligaciones por razones familiares o personales lo sanciono.	0	0	11	44	14	56	25	100
2. Si un colega comete un error me uno a los demás para juzgarlo.	10	40	8	32	7	28	25	100
3. Tengo diferente pensamiento que mis colegas por eso no compatibilizo con algunos.	7	28	9	36	9	36	25	100
4. En algunas ocasiones tuve que mentir para salvar mi persona frente a mis colegas.	1	4	11	44	13	52	25	100
5. Si no me simpatiza un compañero y necesita de mi ayuda, lo hago.	0	0	10	40	15	60	25	100
6. Oí hablar a mis compañeros mal de otros, manchando su reputación.	4	16	12	48	9	36	25	100
7. Me callo en hacer comentarios de algún colega aun sabiendo que lo merece.	0	0	14	56	11	44	25	100
8. En reuniones al inicio del año escolar para elegir el horario, salgo descontento.	6	24	10	40	9	36	25	100
9. Prefiero trabajar solo(a) que en equipo.	2	8	5	20	18	72	25	100
10. Estoy comprometido(a) con la I.E a participación en la elaboración de planes y reglamentos.	0	0	10	40	15	60	25	100
11. En el aniversario del colegio participo en los eventos solo por presión.	1	4	6	24	18	72	25	100
12. En fiestas patrias u otro evento cívico participo en las actividades y desfile.	0	0	9	36	16	64	25	100
13. Me identifico con las actividades desarrolladas por la I.E	0	0	12	48	13	52	25	100
<b>Media</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>13</b>	<b>52</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicado a los docentes sobre convivencia, 2017.

**Gráfico N° 07**  
**Relaciones académicas**



**Fuente:** Tabla N° 07

En la tabla y gráfico N° 07 se observa, que el 100% de los docentes encuestados, el 52% indican que frecuentemente, teniendo en cuenta sus funciones, reordenación constante, la cooperación e intercambio de experiencias, capacitación permanente de los docentes, que garantice una interacción permanente con sus compañeros y estudiantes, y su inteligencia emocional parece depender como gestiona sus propias emociones; el 40% señala que siempre y el 8% dice que nunca.

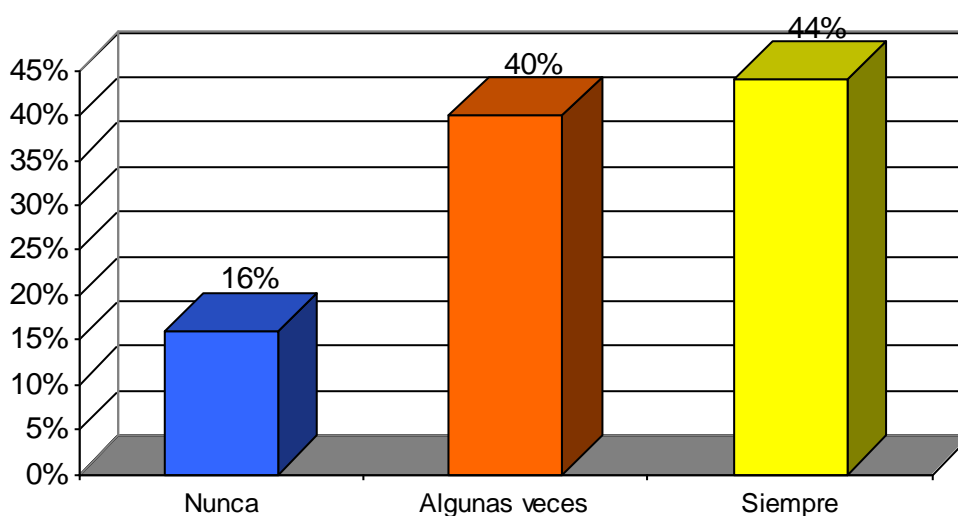


**Tabla N° 08**

Relación social

Ítems	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Cuando hay debates en las reuniones de docentes salgo descontento.	0	0	7	28	18	72	25	100
2. Prefiero no asistir a reuniones porque no respetan la hora establecida.	0	0	11	44	14	56	25	100
3. Cuando hay reuniones se pierde tiempo.	10	40	10	40	5	20	25	100
4. En reuniones de docentes dejo de lado la apatía y pongo primero lo profesional que lo personal.	1	4	9	36	15	60	25	100
5. En las reuniones sociales me comunico con todos, pero tengo en claro quiénes son mis amigos.	0	0	11	44	14	56	25	100
6. En los acontecimientos sociales prefiero mantener distancia con los colegas que no concilio.	4	16	14	56	7	28	25	100
7. He pasado vergonzosos incidentes (peleas, discusiones, etc.) en eventos sociales con mis colegas de la I.E.	13	52	9	36	3	12	25	100
<b>Media</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>11</b>	<b>44</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 08**  
Relaciones Sociales



Fuente: Tabla N° 08

En la tabla y gráfico N° 08 se estima, que el 100% de docentes encuestados, el 44% manifiestan algunas veces resultan ser un complemento en el que hacer de los docentes, reguladas por las normas sociales y establecidas por la cultura y el proceso de socialización, relaciones de tipo de amistad, familiares y laboral; el 40% dice que siempre y el 16% menciona que nunca.

### 3.5 Análisis global de la convivencia entre docentes

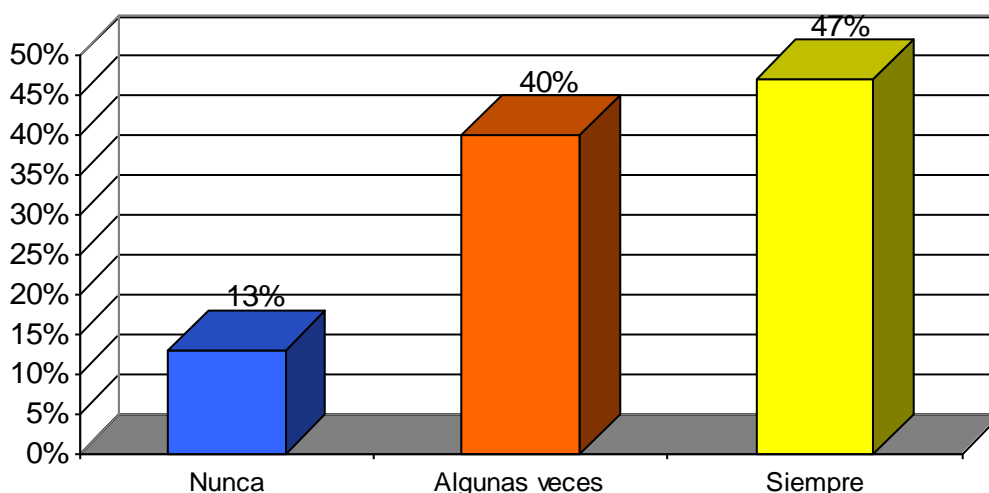
**Tabla N° 09**

Análisis global de la convivencia entre docentes

Ítems	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Relaciones afectivas	4	16	10	40	11	44	25	100
2. Relaciones académicas	2	8	10	40	13	52	25	100
3. Relación social	4	16	10	40	11	44	25	100
<b>Media</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>12</b>	<b>47</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: tablas 6, 7, 8.

**Gráfico N° 09**  
Análisis global de la convivencia entre docentes



Fuente. Tabla N° 09

Se observa en la tabla y gráfico N° 09, del 100% de los encuestados, el 47% señalan algunas veces las relaciones de convivencia se producen entre colegas en institución educativa, los mismos que se desarrollan en tiempo. espacio determinado, su participación en las diferentes actividades programadas por la institución educativa y el calendario cívico de la comunidad; el 40% indican que siempre y el 13% dicen que nunca.

### 3.6 Análisis inferencial del Liderazgo Directivo y la convivencia entre los docentes

**Tabla N° 10**

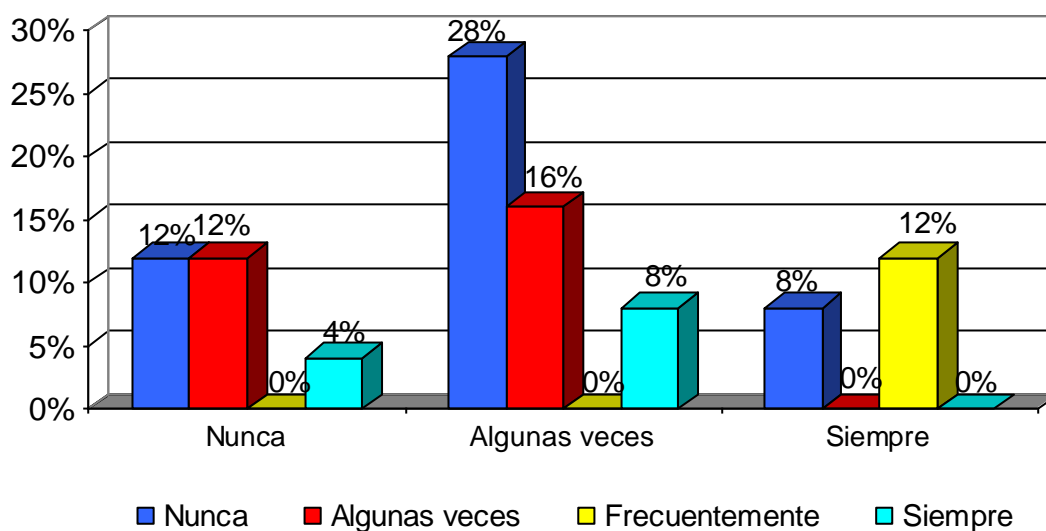
Análisis inferencial del liderazgo y convivencia entre los docentes

Liderazgo Directivo	Convivencia entre los docentes							
	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Nunca	3	12	7	28	2	8	12	48
Algunas veces	3	12	4	16	0	0	7	28
Frecuentemente	0	0	0	0	3	12	3	12
Siempre	1	4	2	8	0	0	3	12
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>52</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Tablas N° 05 y 09

**Gráfico N° 11**

Análisis inferencial del Liderazgo directivo y la convivencia entre docentes (cruzada)



Fuente: Tabla N° 10

La tabla y gráfico N° 10 nos muestra el análisis inferencial de la gestión del director y la convivencia entre docentes en el CEBA de Iquitos, a partir de la información obtenida de 25 docentes encuestados, se presenta la correlación de

las variables incluidas en el coeficiente de Pearson, lo que se detalla a continuación:

De los docentes que dicen que nunca el liderazgo directivo bueno, 12% opinan que nunca existe una buena convivencia entre docentes, el 28% señala que algunas veces es buena, el 8% manifiesta que siempre es buena.

De los docentes que mencionan que algunas veces el liderazgo directivo es bueno, el 12% indican que nunca es buena la convivencia entre los docentes, el 16% dice que algunas veces es buena.

De los docentes que manifiestan que frecuentemente el liderazgo directivo es bueno, el 12% opinan que siempre la convivencia entre docentes es buena.

De los docentes que señalan que siempre el liderazgo directivo es bueno, el 4% manifiesta que nunca es buena la convivencia entre docentes, el 8% dice que algunas veces es buena, el 8% indica que siempre es bueno.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	14,940 <sup>a</sup>	6	,021
Razón de verosimilitud	14,507	6	,024
Asociación lineal por lineal	,236	1	,627
N de casos válidos	25		
a. 11 casillas (91,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,60.			

Por la evidencia que existe el liderazgo del director influye significativamente en la convivencia entre los docentes del Centro de Educación Básica Especial – Iquitos – 2017, al 95% de confianza, con lo que se establece la validez de la hipótesis planteada en la investigación.

El liderazgo directivo influye significativamente en la convivencia entre los docentes del Centro Educativo Básica Especial de Iquitos, 2017.

#### IV. DISCUSIÓN

La investigación tiene como propósito determinar el liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos – 2017 y contrastar los resultados con otras investigaciones realizadas en otros lugares. En el presente trabajo trato de establecer las acciones dirigidas por el director, la capacidad de persuadir o dirigir la Institución Educativa y su influencia de la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Alternativa del Iquitos.

Se considera que la base de los resultados del análisis inferencial en la tabla y gráfico N° 10 de la investigación, a través de la estadística no paramétrica nos muestra el resultado de la prueba de Chi Cuadrado, obteniéndose el siguiente resultado:  $\alpha$  0.05%, con el gl 6, permite deducir  $X^2_c = 14.940 > X^2_t = 12.592$  y  $p = 0.021$  está por debajo del valor de significancia, al 95% de nivel de confianza por lo que concluye que existe influencia significativa del liderazgo directivo en la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos – 2017.

Considero que los resultados obtenidos en el estudio pueden corroborarse con la evidencia de los trabajos de investigación realizados por González, A. (2013), en su tesis titulada “Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la UEE. José Tadeo Monagas”. Venezuela, que tuvo como muestra de estudio 2 directivos y 22 docentes, utilizando cuestionario de preguntas, concluye que: El liderazgo es un factor esencial que ayuda a los individuos a identificar sus objetivos, motivándolos y auxiliándolos en su desempeño de la organización, el mismo que es asumido por una persona, para generar conductas posibles de ser asimiladas, puestas en práctica para lograr las metas institucionales.

Conde, S. (2013), en su tesis titulada “Estudio de la Gestión de la Convivencia Escolar en Centros de Educación Secundaria de Andalucía: una propuesta de evaluación basada en el Modelo EFQM, se tuvo como muestra de estudio 46 Centros de Educación Secundaria de Andalucía, utilizando cuestionario de preguntas, concluye que: Los centros educativos carecen de aula de convivencia para la reflexión de los docentes y desarrollen actividades formativas en bien de la institución.

El análisis descriptivo en relación a la variable Liderazgo del director: el 56.8% señala que frecuentemente el director se encuentra comprometido en el mejoramiento escolar, promueve prácticas en el desarrollo de las motivaciones de los docentes, habilidades y capacidades profesionales y condiciones de trabajo.

El análisis referente a la variable convivencia entre docentes: el 44.7% menciona algunas veces las relaciones de convivencia entre profesores se desarrollan en tiempo y espacio determinado, en las relaciones afectivas, académicas y sociales y el 40% manifiestan que siempre.

Los resultados de la validación de hipótesis de la investigación, nos arroja Chi cuadrada con  $\alpha$  0.05%, con gl. 6, permite inferir que  $X^2_c = 14,940 > X^2_t = 12,592$  y  $P = 0.021$ ; por lo que se aprueba la hipótesis planteada, ya que el liderazgo directivo influye significativamente en la convivencia entre docentes del Centro Educativo Básica Especial de Iquitos - 2017.

## **V. CONCLUSIONES**

Al finalizar el presente trabajo de investigación he arribado a las siguientes conclusiones:

### **A Nivel Objetivo General**

Se ha determinado el liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial – Iquitos, 2017, de acuerdo con los resultados de la investigación realizada y el informe de los docentes, como se puede observar que el 57% opinan que frecuentemente tienen liderazgo directivo y 47% mencionan que algunas veces tienen una buena convivencia.

### **A Nivel de Objetivos Específicos**

Se ha identificado el estilo de liderazgo que ejerce el director del Centro de Educación Básica Especial – Iquitos, 2017, teniendo como resultado que el 57% de los docentes observan frecuentemente que el estilo del director es el liderazgo carismático.

Se ha descrito la forma de convivencia entre los docentes del Centro de Educación Básica Especial – Iquitos, 2017, teniendo como resultado que el 47% de los docentes opinan que algunas veces existe una convivencia regular entre los docentes de la institución educativa.

Se establecido que el liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial, como se puede observar en la tabla y gráfico N° 10.

### **A Nivel de Hipótesis**

Se rechaza nuestra hipótesis planteada, ya que el liderazgo directivo no influye significativamente en la convivencia entre docentes del Centro Educativo Básica Especial de Iquitos, 2017, según los resultados obtenidos de Chi cuadrada de Pearson = 14,940, gl = 6 y  $P > 0,21$ .



## **VI. RECOMENDACIONES**

La directora del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos, genere e incrementa mayor confianza al equipo de docentes, con la finalidad de que participen en las actividades que se desarrollan en la institución y así lograr los objetivos y metas propuestas.

La directora, del CEBE de Iquitos establezca procesos formales y sistemáticos de planificación, evaluación de los principales instrumentos de gestión: del Proyecto Educativo Institucional, Plan de Trabajo Anual, Manual de organización y funciones, Reglamento Interno de la Institución, con el propósito de adaptarlos a la realidad de su entorno para el buen funcionamiento de la Institución y mejorar la calidad educativa.

Los docentes de Centro de Educación Básica Especial de Iquitos deben organizarse en equipos de trabajo para su participación democrática en las diferentes actividades que se desarrollen en la Institución Educativa, a fin de alcanzar el desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo e intelectual mediante la práctica de valores.

La directora del Centro Educativo Básica Especial de Iquitos debe crear espacios de reencuentro y un ambiente en que los docentes se sientan parte de la organización de la Institución Educativa, con el propósito de que los docentes se encuentren comprometidos no solo en el cumplimiento de sus funciones, sino en el mejoramiento de la calidad educativa.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Vásquez, Víctor (2011), en su tesis titulada “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”. Universidad Alcalá. Madrid. España.
- Aranda Rivera, Marino Cesar. Política educativa para el liderazgo transformacional de los directores de instituciones educativas - mark\_free12@hotmail.com. 2008.
- Benno, Senden. “Nuevas Tendencias en la Gestión, Democracia y Calidad”. 2003. pp-25.
- Calle, Cleto. Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación en la Universidad Enrique Guzmán y Valla - La Cantuta, titulada “Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas de la Región Callao”. 2008. pp. 123.
- Castañeda, Arturo. (2008), Perú - Liderazgo organizacional-arturo.kpe@gmail.com.
- Chiavenato Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54.
- Conde Vélez, Sara (2013), en su tesis titulada “Estudio de la Gestión de la Convivencia Escolar en Centros de Educación Secundaria de Andalucía: una propuesta de evaluación basada en el Modelo EFQM.
- Contreras Paredes, Blanca (2005), en su tesis titulada “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar”. Lima. Perú.
- Cuellar La Chira, Elsa Margarita (2010), en su tesis titulada “Estilos de Liderazgo Docente y Convivencia Escolar en la Institución Educativa Callao”. Lima, Perú.
- Diario “El Peruano”. Normas Legales. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo. D.S. N° 009-2005-ED. Pág. 18.

- Encarnación Jerónimo, Mary y Simón Alanía, Gélix (2014), en su tesis titulada “Relación de inteligencia emocional y convivencia entre docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes Nivel Secundaria. Huánuco”. Perú.
- Escuela Europea de Coaching, (2012) Liderazgo Transformacional. <http://www.escuelacoaching.com/formacion/coaching-para-em-presas/liderazgo-transformacional/>.
- Farías Toledo, Soledad Elizabeth (2010), en su tesis titulada “La Influencia del Liderazgo Pedagógico en el Rendimiento Escolar”. Temuco. Chile.
- Gonzalez Cruz, T., Guillén Parra, M. (2000: 25). Necesidad de liderazgo y su dimensión ética en la gestión de calidad total. Valencia: Universidad de Valencia.
- González, Aranelis (2013), en su tesis titulada “Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la UEE. José Tadeo Monagas”. Venezuela.
- González, Loreto (2005), “Convivencia Escolar, Constructora de Sujeto” – Santiago, Chile.
- González, Rufino. Tesis para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Santiago de Compostela, titulada “El liderazgo como factor diferencial en el mejoramiento de la dirección de los centros educativos de enseñanza obligatoria”. 1998. pp. 89.
- Gorrochategui, Alfredo. Tesis para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Navarra, titulada “Liderazgo en los Centros educativos”. 1995. pp. 98.
- Huari Valencia, Jeannine. Trabajo de investigación titulada “Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao. 2008. pp. 97.
- Klein, F. (2011) Las tensiones en la relación docente-alumnos. Revista de Ciencias Sociales.APOSTA.PP.13.

- Latiniando (2008), Liderazgo. <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>. 20 de Julio del 2012.
- Martín, Elena (2006), Convivencia y conflictos en los centros educativos. DEA (Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo), Lima.
- Martinez Téllez, Laura (2016), Liderazgo Directivo. <http://www.cursosy-postgrados.com/noticias/liderazgo-directivo-197.html>, recuperado. 15/4/17.
- Mendez Benavides, Roger (2009: 17) Teoría del Liderazgo Transformacional. <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>.
- Mercedes Cuevas López, Francisco Díaz Rosas y Verónica Hidalgo Hernández (2008), en su tesis titulada "Liderazgo de los directores y calidad de la educación". Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. Universidad de Granada. España.
- Ministerio de Educación (2013), Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima. p.p. 56.
- Ministerio de Educación (2013), Rutas del Aprendizaje. Lima.
- Miranda Basilio (2010) Cualidades de un Líder. Lima. Perú.
- Pérez Porto, Julián y Gardey, Ana. La convivencia. Publicado: 2010. Actualizado: 2013.
- Rojas, A. & Gaspar, G. (2006), Bases del liderazgo en educación. Santiago (Chile): OREALC/UNESCO.
- Sorados, M. (2010), Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Vásquez, Fernando. El Liderazgo Directivo. [www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/](http://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/). Recuperado el 02/08/2016.

# ANEXOS

## **ANEXO Nº 01: ARTÍCULO CIENTÍFICO**

### **Título:**

Liderazgo del director y la convivencia entre docentes en el Centro de Educación Especial de Iquitos, 2017.

**Autora:** QUIROZ MARRERO, Ana Elizabeth

Correo electrónico: Any\_744@hotmail.com

### **RESUMEN**

El presente estudio tiene como finalidad medir “El liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos – 2017, cuyo objetivo es determinar el liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos – 2017. El trabajo de investigación fue de tipo no experimental descriptivo correlacional, eligiendo el diseño correlacional transversal, la muestra de estudio estuvo conformada por 25 docentes de Educación Básica Especial. La técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumento el cuestionario para la variable independiente y variable dependiente; para el análisis de los datos se hizo uso de tablas de conjunto de respuesta múltiple con los agrupo las variables categóricas, frecuencia y porcentaje, promedios, gráficos estadísticos y la contrastación de la prueba de hipótesis´

Los resultados más relevantes fue el Liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial – Iquitos, 2017, en la que se tuvo que en promedio de 56.8% de docentes opinan que frecuentemente es buena el liderazgo del director y en cuanto a la convivencia el 46.8% señalan que algunas veces las relaciones de convivencia se producen entre los docentes de la institución.

Los resultados obtenidos se interpretaron por medio de tablas de respuesta múltiple y gráficos estadísticos y posteriormente aplicando la prueba de chi cuadrada, se obtuvo:  $X^2_c = 14,940 > X^2_t = 12,592$ , con una confiabilidad de 95%, por lo que se acepta la hipótesis alterna de la investigación; el liderazgo del

director influye significativamente en la convivencia entre los docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos, 2017.

**Palabras claves:** Liderazgo, liderazgo del director, liderazgo, líder, director, convivencia, convivencia entre docentes, relación entre docentes, etc.

### **ABSTRACT**

This study aims to measure "The leadership of the director and the coexistence between teachers of the Special Basic Education Center of Iquitos - 2017, whose objective is to determine the leadership of the director and the coexistence among the teachers of the Center for Special Basic Education in Iquitos - 2017. The research work was non-experimental descriptive correlational, choosing cross-correlational design, the study sample was composed of 25 teachers of Special Basic Education. The technique used was the survey and as an instrument the questionnaire for the independent variable and dependent variable; For the analysis of the data we made use of multiple response set tables with the group categorical variables, frequency and percentage, averages, statistical graphs and test hypothesis testing.

The most relevant results were the Leadership of the director and the coexistence among the teachers of the Center for Special Basic Education - Iquitos, 2017, in which it was observed that on average 56.8% of teachers think that the leadership of the director is often good and in As far as coexistence is concerned, 46.8% indicate that sometimes coexistence relationships occur among the institution's teachers.

The obtained results were interpreted through multiple response tables and statistical graphs and later applying the chi square test, we obtained:  $X^2_c = 14,940 > X^2_t = 12,592$ , with a reliability of 95%, so the alternative hypothesis is accepted Of the investigation; The leadership of the director significantly influences the coexistence among the teachers of the Special Basic Education Center of Iquitos, 2017.

Key words: Leadership, leadership of the director, leadership, leader, director, coexistence, coexistence between teachers, relationship between teachers, etc.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas y la gestión directiva están vinculados en la conducción de grupo de docentes, a través del liderazgo del director. Por ello, debe fomentarse con la ayuda mutua del personal docente, a fin de tomar decisiones, orientar, acompañar al profesor en el aula, ejercer un proceso de comunicación eficaz, tendiente a propiciar un clima favorable para el mejoramiento de la conducción de la institución educativa. Por esta razón la estructura del Ministerio de Educación en lo concerniente a la gestión directiva le asigna la responsabilidad de conducir las instituciones educativas con miras de mejorar la calidad educativa de los estudiantes y conduzca tanto la labor docente y administrativa.

Del mismo modo los aprendizajes se dan en convivencia escolar que son la base de la formación ciudadana y constituye un factor clave en la formación integral de los estudiantes y el desempeño de los docentes, de allí la relevancia de gestionar adecuadamente y de fortalecer la convivencia entre docentes en el ámbito de la institución educativa.

### **Método**

Se utilizó en el presente estudio la investigación no experimental de tipo descriptivo correlacional, porque fue encaminado a determinar el liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos.

### **Población**

Estuvo conformado por todos los docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos.

### **Muestra**

Se consideró al 100% del total de la población.

### **Técnica**

La técnica de recolección de la información fue la encuesta para ambas variables.

### **Instrumento**

Fue el cuestionario de preguntas.



## RESULTADOS

En el estudio descriptivo correlacional de Liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos, se obtuvo información de los instrumentos de evaluación aplicados a la muestra de estudio. En la aplicación de la prueba de Chi cuadrada se tuvo una muestra de 25 docentes, del 100% del total de la población, mediante forma intencional el tamaño de la muestra.

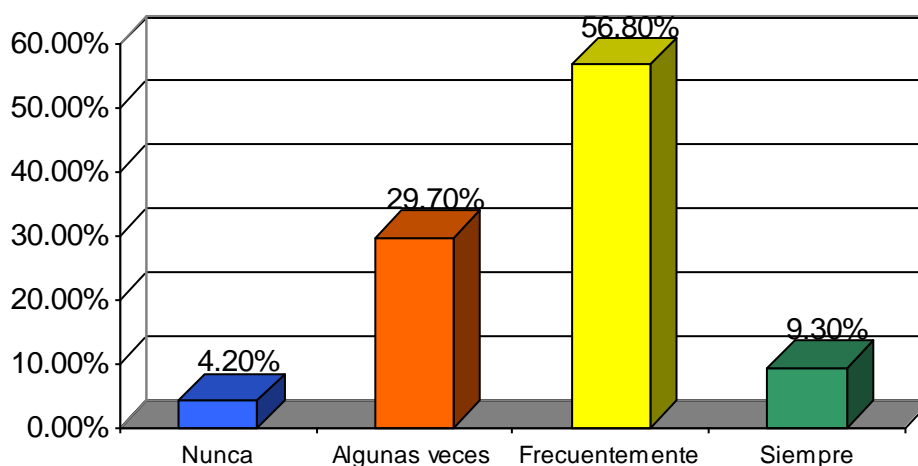
**Tabla Nº 05**

Análisis Global de la variable Liderazgo Directivo

Análisis Global de Liderazgo Directivo	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
Nunca	20	4,2%	80,0%
Algunas veces	141	29,7%	564,0%
Frecuentemente	270	56,8%	1080,0%
Siempre	44	9,3%	176,0%
<b>Total</b>	<b>475</b>	<b>100,0%</b>	<b>1900,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicado a los docentes delo CEBA Iquitos – 2017

**Gráfico Nº 05**  
Análisis global de Liderazgo directivo



**Fuente:** Tabla 05

Se puede apreciar en la tabla y gráfico Nº 05, sobre el análisis global de la variable independiente Liderazgo directivo, de los docentes encuestados opinan

que 56.8% señalan que frecuentemente que el director se encuentra comprometido en el mejoramiento escolar y promueve las prácticas en el desarrollo de las motivaciones de los docentes, habilidades y capacidades profesionales y las condiciones de trabajo.

**Tabla N° 09**

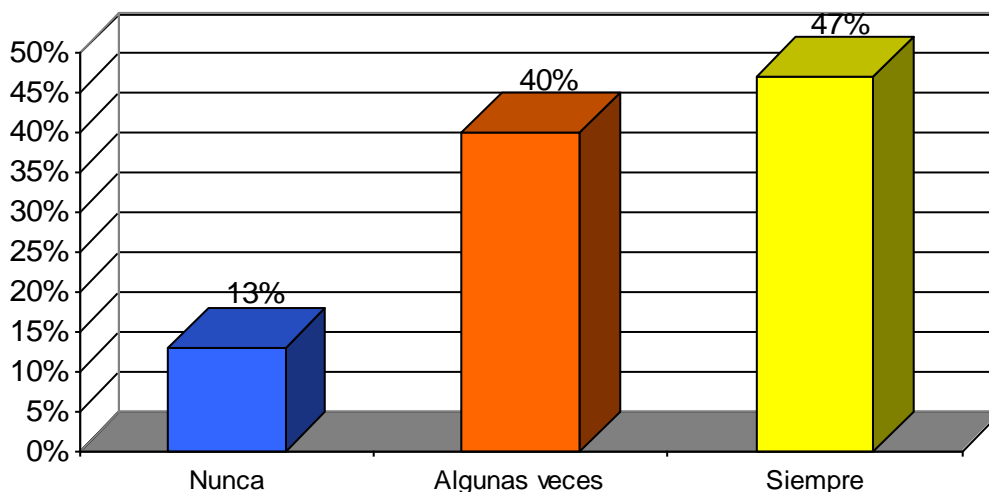
Análisis global de la convivencia entre docentes

Ítems	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
4. Relaciones afectivas	4	16	10	40	11	44	25	100
5. Relaciones académicas	2	8	10	40	13	52	25	100
6. Relación social	4	16	10	40	11	44	25	100
<b>Promedio</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>12</b>	<b>47</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: tablas 6, 7, 8.

**Gráfico N° 09**

**Análisis global de la convivencia entre docentes**



Fuente. Tabla N° 09

Se observa en la tabla y gráfico N° 09, del 100% de los encuestados, el 47% señalan algunas veces las relaciones de convivencia se producen entre colegas en institución educativa, los mismos que se desarrollan en tiempo. espacio determinado, su participación en las diferentes actividades programadas por la

institución educativa y el calendario cívico de la comunidad; el 40% indican que siempre y el 13% dicen que nunca.

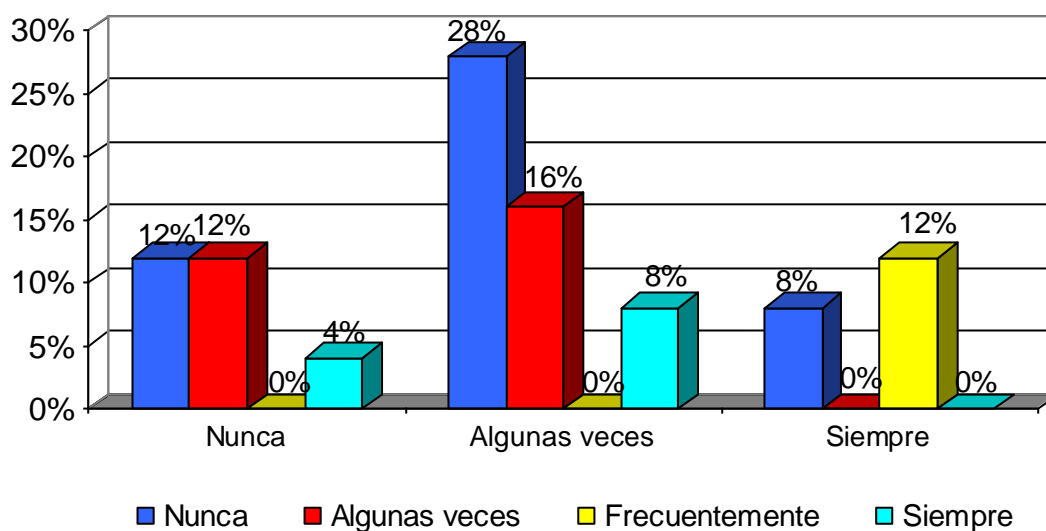
Tabla N° 10

Análisis inferencial del liderazgo y convivencia entre los docentes

Liderazgo Directivo	Convivencia entre los docentes							
	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	3	12	7	28	2	8	12	48
Algunas veces	3	12	4	16	0	--	7	28
Frecuentemente	0	--	0	--	3	12	3	12
Siempre	1	4	2	8	0	--	3	12
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>52</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Tablas N° 05 y 09

**Gráfico N° 11**  
Análisis inferencial del Liderazgo directivo y la convivencia entre docentes (cruzada)



Fuente: Tabla N° 10

La tabla y gráfico N° 10 nos muestra el análisis inferencial de la gestión del director y la convivencia entre docentes en el CEBA de Iquitos, a partir de la información obtenida de 25 docentes encuestados, se presenta la correlación de

las variables incluidas en el coeficiente de Pearson, lo que se detalla a continuación:

De los docentes que dicen que nunca el liderazgo directivo es bueno, 12% opinan que nunca existe una buena convivencia entre docentes, el 28% señala que algunas veces es buena, el 8% manifiesta que siempre es buena.

De los docentes que mencionan que algunas veces el liderazgo directivo es bueno, el 12% indican que nunca es buena la convivencia entre los docentes, el 16% dice que algunas veces es buena.

De los docentes que manifiestan que frecuentemente el liderazgo directivo es bueno, el 12% opinan que siempre la convivencia entre docentes es buena.

De los docentes que señalan que siempre el liderazgo directivo es bueno, el 4% manifiesta que nunca es buena la convivencia entre docentes, el 8% dice que algunas veces es buena, el 8% indica que siempre es bueno.

## **DISCUSIÓN**

La investigación tiene como propósito determinar el liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos – 2017 y contrastar los resultados con otras investigaciones realizadas en otros lugares. En el presente trabajo trato de establecer las acciones dirigidas por el director, la capacidad de persuadir o dirigir la Institución Educativa y su influencia de la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Alternativa del Iquitos.

Se considera que la base de los resultados del análisis inferencial en la tabla y gráfico N° 10 de la investigación, a través de la estadística no paramétrica nos muestra el resultado de la prueba de Chi Cuadrado, obteniéndose el siguiente resultado:  $\alpha 0.05\%$ , con el gl 6, permite deducir  $X^2_c = 14.940 > X^2_t = 12.592$  y  $P = 0.021$ , corroborando con el 95% del nivel de confianza la hipótesis de investigación; que existe influencia significativa del liderazgo directivo en la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos – 2017.

Considero que los resultados obtenidos en el estudio pueden corroborarse con la evidencia de los trabajos de investigación realizados por González, A. (2013), en

su tesis titulada “Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la UEE. José Tadeo Monagas”. Venezuela, que tuvo como muestra de estudio 2 directivos y 22 docentes, utilizando cuestionario de preguntas, concluye que: El liderazgo es un factor esencial que ayuda a los individuos a identificar sus objetivos, motivándolos y auxiliándolos en su desempeño de la organización, el mismo que es asumido por una persona, para generar conductas posibles de ser asimiladas, puestas en práctica para lograr las metas institucionales.

Conde, S. (2013), en su tesis titulada “Estudio de la Gestión de la Convivencia Escolar en Centros de Educación Secundaria de Andalucía: una propuesta de evaluación basada en el Modelo EFQM, se tuvo como muestra de estudio 46 Centros de Educación Secundaria de Andalucía, utilizando cuestionario de preguntas, concluye que: Los centros educativos carecen de aula de convivencia para la reflexión de los docentes y desarrollen actividades formativas en bien de la institución.

El análisis descriptivo en relación a la variable Liderazgo del director: el 56.8% señala que frecuentemente el director se encuentra comprometido en el mejoramiento escolar, promueve prácticas en el desarrollo de las motivaciones de los docentes, habilidades y capacidades profesionales y condiciones de trabajo.

El análisis referente a la variable convivencia entre docentes: el 44.7% menciona algunas veces las relaciones de convivencia entre profesores se desarrollan en tiempo y espacio determinado, en las relaciones afectivas, académicas y sociales y el 40% manifiestan que siempre.

Los resultados de la validación de hipótesis de la investigación, nos arroja Chi cuadrada con  $\alpha$  0.05%, con gl. 6, permite inferir que  $X^2_c = 14,940 > X^2_t = 12,592$  y  $P = 0.021$ ; por lo que se aprueba la hipótesis planteado, ya que el liderazgo directivo influye significativamente en la convivencia entre docentes del Centro Educativo Básica Especial de Iquitos - 2017.

## **CONCLUSIONES**

Al finalizar el presente trabajo de investigación he arribado a las siguientes conclusiones:

### **A Nivel Objetivo General**

Se ha determinado el liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial – Iquitos, 2017, de acuerdo con los resultados de la investigación realizada y el informe de los docentes, como se puede observar que el 57% opinan que frecuentemente tienen liderazgo directivo y 47% mencionan que algunas veces tienen una buena convivencia.

### **A Nivel de Objetivos Específicos**

Se ha identificado el estilo de liderazgo que ejerce el director del Centro de Educación Básica Especial – Iquitos, 2017, teniendo como resultado que el 57% de los docentes observan frecuentemente que el estilo del director es el liderazgo carismático.

Se ha descrito la forma de convivencia entre los docentes del Centro de Educación Básica Especial – Iquitos, 2017, teniendo como resultado que el 47% de los docentes opinan que algunas veces existe una convivencia regular entre los docentes de la institución educativa.

Se establecido que el liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial, como se puede observar en la tabla y gráfico N° 10.

### **A Nivel de Hipótesis**

Se rechaza nuestra hipótesis planteada, ya que el liderazgo directivo no influye significativamente en la convivencia entre docentes del Centro Educativo Básica Especial de Iquitos, 2017, según los resultados obtenidos de Chi cuadrada de Pearson = 14,940, gl = 6 y  $P > 0,21$ .

## **RECOMENDACIONES**

La directora del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos, genere e incremente mayor confianza al equipo de docentes, con la finalidad de que participen en las actividades que se desarrollan en la institución y así lograr los objetivos y metas propuestas.

La directora, del CEBE de Iquitos establezca procesos formales y sistemáticos de planificación, evaluación de las normas vigentes emanadas por el Ministerio de

Educación, del Proyecto Educativo Institucional, Plan de Trabajo Anual y el Reglamento Interno de la Institución, a fin de que los docentes participen en la solución de los problemas y mejorar la calidad educativa.

Los docentes de Centro de Educación Básica Especial de Iquitos deben organizarse en equipos de trabajo para su participación democrática en las diferentes actividades que se desarrollen en la Institución Educativa, a fin de alcanzar el desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo e intelectual mediante la práctica de valores.

La directora del Centro Educativo Básica Especial de Iquitos debe crear espacios de reencuentro y un ambiente en que los docentes se sientan parte de la organización de la Institución Educativa, con el propósito de que los docentes se encuentren comprometidos no solo en el cumplimiento de sus funciones, sino en el mejoramiento de la calidad educativa.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Aguilera Vásquez, Víctor (2011), en su tesis titulada “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”. Universidad Alcalá. Madrid. España.

Aranda Rivera, Marino Cesar. Política educativa para el liderazgo transformacional de los directores de instituciones educativas - mark\_free12@hotmail.com. 2008.

Benno, Senden. “Nuevas Tendencias en la Gestión, Democracia y Calidad”. 2003. pp-25.

Calle, Cleto. Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación en la Universidad Enrique Guzmán y Valla - La Cantuta, titulada “Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas de la Región Callao”. 2008. pp. 123.

Castañeda, Arturo. (2008), Perú - Liderazgo organizacional- arturo. kpe@gmail.com.

CHIAVENATO Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogota: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54.

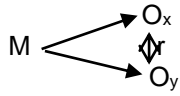
- Conde Vélez, Sara (2013), en su tesis titulada “Estudio de la Gestión de la Convivencia Escolar en Centros de Educación Secundaria de Andalucía: una propuesta de evaluación basada en el Modelo EFQM.
- Contreras Paredes, Blanca (2005), en su tesis titulada “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar”. Lima. Perú.
- Cuellar La Chira, Elsa Margarita (2010), en su tesis titulada “Estilos de Liderazgo Docente y Convivencia Escolar en la Institución Educativa Callao”. Lima, Perú.
- Diario “El Peruano”. Normas Legales. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo. D.S. N° 009-2005-ED. Pág. 18.
- Encarnación Jerónimo, Mary y Simón Alanía, Gélix (2014), en su tesis titulada “Relación de inteligencia emocional y convivencia entre docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes Nivel Secundaria. Huánuco”. Perú.
- Escuela Europea de Coaching, (2012) Liderazgo Transformacional. <http://www.escuelacoaching.com/formacion/coaching-para-em-presas/liderazgo-transformacional/>.
- Farías Toledo, Soledad Elizabeth (2010), en su tesis titulada “La Influencia del Liderazgo Pedagógico en el Rendimiento Escolar”. Temuco. Chile.
- Gonzalez Cruz, T., Guillén Parra, M. (2000: 25). Necesidad de liderazgo y su dimensión ética en la gestión de calidad total. Valencia: Universidad de Valencia.
- González, Aranelis (2013), en su tesis titulada “Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la UEE. José Tadeo Monagas”. Venezuela.
- González, Loreto (2005), “Convivencia Escolar, Constructora de Sujeto” – Santiago, Chile.
- González, Rufino. Tesis para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Santiago de Compostela, titulada “El liderazgo como factor diferencial en el mejoramiento de la dirección de los centros educativos de enseñanza obligatoria”. 1998. pp. 89.



- Gorrochategui, Alfredo. Tesis para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Navarra, titulada "Liderazgo en los Centros educativos". 1995. pp. 98.
- Huari Valencia, Jeannine. Trabajo de investigación titulada "Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao. 2008. pp. 97.
- Klein, F. (2011) Las tensiones en la relación docente-alumnos. Revista de Ciencias Sociales.APOSTA.PP.13.
- Latiniando (2008), Liderazgo. <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>. 20 de Julio del 2012.
- Martín, Elena (2006), Convivencia y conflictos en los centros educativos. DEA (Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo), Lima.
- Martinez Téllez, Laura (2016), Liderazgo Directivo. <http://www.cursosy postgrados.com/noticias/liderazgo-directivo-197.html>, recuperado. 15/4/17.
- Mendez Benavides, Roger (2009: 17) Teoría del Liderazgo Transformacional. <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>.
- Mercedes Cuevas López, Francisco Díaz Rosas y Verónica Hidalgo Hernández (2008), en su tesis titulada "Liderazgo de los directores y calidad de la educación". Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. Universidad de Granada. España.
- Ministerio de Educación (2013), Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima. p.p. 56.
- Ministerio de Educación (2013), Rutas del Aprendizaje. Lima.
- Miranda Basilio (2010) Cualidades de un Líder. Lima. Perú.
- Pérez Porto, Julián y Gardey, Ana. La convivencia. Publicado: 2010. Actualizado: 2013.
- Rojas, A. & Gaspar, G. (2006), Bases del liderazgo en educación. Santiago (Chile): OREALC/UNESCO.
- Sorados, M. (2010), Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Vásquez, Fernando. El Liderazgo Directivo. [www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/](http://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/). Recuperado el 02/08/2016.

**ANEXO Nº 02  
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO: “LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LA CONVIVENCIA ENTRE DOCENTES EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA ESPECIAL – IQUITOS - 2016”**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTÉSIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>	<b>METODOLOGIA</b>
¿Cómo influye el “Liderazgo del director y la convivencia entre docentes en el Centro de Educación Básica Especial – Iquitos - 2016”?	<p><b>General</b> Determinar el Liderazgo del director y la convivencia entre Docentes en el Centro de Educación Básica Especial de Iquitos - 2016.</p> <p><b>Específicos</b> Identificar el estilo de Liderazgo del director y la convivencia entre Docentes en el Centro de Educación Básica Especial de Iquitos - 2016. Describir la forma de convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos - 2016. Establecer la relación entre liderazgo del director y la convivencia entre docentes en el Centro de Educación Básica Especial de Iquitos - 2016.</p>	El Liderazgo del director influye significativamente en la convivencia entre docentes en el Centro de Educación Básica Especial de Iquitos - 2016.	<p><b>Independiente</b> <b>X:</b> Liderazgo Directivo.</p> <p><b>Dependiente</b> <b>Y:</b> La convivencia entre docentes</p>	<p>- Tipos de liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocrático</li> <li>- Carismático</li> <li>- Permisivo</li> </ul> <p>- Relaciones afectivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación académica</li> <li>- Relación social</li> </ul>	<p>- Ordinal</p> <p>ordinal</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Descriptiva correlacional</p> <p><b>Diseño de la investigación:</b> Diseño correlacional. Esquema:</p>  <p><b>Población:</b> La población estuvo conformada por todos los docentes en el Centro de Educación Básica Especial de Iquitos-2017.</p> <p><b>Muestra:</b> Estuvo conformada por el 100% de la población del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos - 2017.</p> <p><b>Técnicas e Instrumentos</b> Se utilizó la técnica de encuesta para ambas variables.  Los instrumentos para la recolección de datos fue el Cuestionario.</p> <p><b>Técnica de interpretación de datos:</b> Estadística descriptiva simple, cuadros, gráficas.</p>

### ANEXO N° 03

## INSTRUMENTO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO DIRECTIVO (PARA LOS DOCENTES)

### 1. DATOS GENERALES

Fecha y hora de recolección de datos: .....  
Código: .....  
Tiempo en el CEBE.....  
Nombre y/o N° del Centro Educativo: .....

### 2. PRESENTACIÓN

\* La finalidad del trabajo de investigación es conocer el desempeño docente en la CEBE Iquitos.

### 3. INSTRUCCIONES

\* Estimado colega, por favor responda de acuerdo a su experiencia su opinión acerca de los siguientes ítems, para realizar un estudio sobre Liderazgo del director y la convivencia entre docentes del CEBE Iquitos. Es importante que sus respuestas sean totalmente honestas, se garantiza que serán manipuladas en forma rigurosamente confidencial y que sólo se reportarán resultados globales de las diversas sub-variables.

\* Marque con una "X", en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que más se aproxime su opinión. Para cada uno de ellas se tendrá cuatro posibles respuestas:

Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	siempre
1	2	3	4

Muchas Gracias.

Nº	ÍTEMS	4	3	2	1
	<b>Liderazgo transformacional</b>				
1	Motiva a los miembros de la institución educativa				
2	Comunica como una acción gerencial para incentivar el trabajo escolar				
3	Crea ambientes participativos				
4	Crear ambientes de trabajo académico				
5	Promueve espacios para que todos participen proactivamente.				
6	Involucra a los miembros de la I.E. para minimizar los conflictos que se presentan.				
	<b>Liderazgo autocrático</b>				
7	Fija las directivas con participación plena del personal docente.				
8	Concentra todo el poder de las decisiones en su persona.				
0	Impone todas las órdenes y vigila que se siga al pie de la letra.				
10	Toma decisiones solo y no delega funciones.				
11	No le otorga confianza al grupo.				
12	Resalta los errores para luego incentivar.				
	<b>Liderazgo carismático</b>				
13	Los docentes permiten que de órdenes y supervise por su experiencia.				
14	El grupo le otorga el poder de decidir por sus habilidades.				
15	La confianza surge de la buena relación que tiene con el grupo.				
16	Los docentes se sienten motivados por el líder debido a su experiencia.				
	<b>Liderazgo permisivo</b>				
17	Delega tareas a sus subordinados de manera orientada.				
18	Confiere a los docentes la responsabilidad de organizarse en relación a la realización de tareas.				
19	Cuando evalúa las actividades escolares emite algunos comentarios.				

**ANEXO N° 04**  
**INSTRUMENTO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LA CONVIVENCIA**  
**ENTRE LOS DOCENTES**  
**(PARA LOS DOCENTES)**

**I. DATOS GENERALES**

Fecha y hora de recolección de datos: .....

Código: .....

Tiempo en el CEBE: .....

Nombre y/o N° del Centro Educativo: .....

**II. PRESENTACIÓN**

- \* La finalidad del trabajo de investigación es conocer la convivencia entre docentes en el CEBE Iquitos.

**III. INSTRUCCIONES**

- \* Estimado colega, por favor responda de acuerdo a su experiencia y opine sobre los siguientes ítems, para realizar un estudio sobre el Liderazgo directivo y la convivencia entre docentes del CEBE Iquitos. Es importante que sus respuestas sean totalmente honestas, se le garantiza que serán operadas en forma confidencial y que sólo se reportarán resultados globales de las diversas sub-variables.
- \* Marque con una "X", en la casilla de la derecha la pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión. Para cada uno de ellas se tendrá tres posibles respuestas:

Nunca	Algunas veces	siempre
1	2	3

Muchas Gracias.

Nº	Items	N	AV	S
	Relaciones afectivas	1	2	3
1	En la institución educativa disimuladamente uso indirectas hacia mis colegas.			
2	Me muestro extremadamente crítico con la opinión de los demás.			
3	Siento que hay tensión entre colegas.			
4	Se me informan las cosas a último minuto.			
5	Mi opinión es malinterpretada por mis colegas.			
6	Tengo libertad para comunicarme entre mis colegas.			
7	Me expreso sin pelos en la lengua.			
8	Cuando opinan mis colegas sobre un punto quiero hacer prevalecer mi opinión.			
9	Cuando no estoy acuerdo con la opinión de otros, no me esfuerzo por llevarlo a cabo.			
10	Ante un desacuerdo con mis colegas tratamos de encontrar soluciones.			
11	En la institución tengo amigos en quienes puedo confiar.			
12	Soy una persona en quien pueden encontrar un amigo(a).			
13	Tengo bien en claro quiénes son mis amigos y quienes solo colegas.			
	<b>Relaciones académicas</b>			
14	Cuando un colega no cumple con sus obligaciones por razones familiares o personales lo sanciono.			
15	Si un colega comete un error me uno a los demás para juzgarlo.			
16	Tengo diferente pensamiento que mis colegas por eso no compatibilizo con algunos.			
17	En algunas ocasiones tuve que mentir para salvar mi persona frente a mis colegas.			
18	Si no me simpatiza un compañero y necesita de mi ayuda, lo hago.			
19	Oí hablar a mis compañeros mal de otros, manchando su reputación.			
20	Me callo en hacer comentarios de algún colega aun sabiendo que lo merece.			
21	En reuniones al inicio del año escolar para elegir el horario, salgo descontento.			

22	Prefiero trabajar solo(a) que en equipo.			
23	Estoy comprometido(a) con la I.E a participación en la elaboración de planes y reglamentos.			
24	En el aniversario del colegio participo en los eventos solo por presión.			
25	En fiestas patrias u otro evento cívico participo en las actividades y desfile.			
26	Me identifico con las actividades desarrolladas por la I.E			
	<b>Relación Social</b>			
27	En las reuniones de docentes cuando hay debates salgo disgustado.			
28	Prefiero no asistir a reuniones porque no respetan la hora establecida.			
29	Cuando hay reuniones se pierde tiempo.			
30	En reuniones de docentes dejo de lado la apatía y pongo primero lo profesional que lo personal.			
31	En las reuniones sociales me comunico con todos, pero tengo en claro quiénes son mis amigos.			
32	En los acontecimientos sociales prefiero mantener distancia con los colegas que no concilio.			
33	He pasado vergonzosos incidentes (peleas, discusiones, etc.) en eventos sociales con mis colegas de la I.E.			



**Anexo N° 05: MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para la variable independiente: Liderazgo Directivo

**OBJETIVO** : Determinar el Liderazgo del director y la convivencia entre docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos- 2016.

**DIRIGIDO A** : Docentes del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Mgr. VÁSQUEZ AMARAL, SARA FANY

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**  Magister  Doctor

**VALORACIÓN** :  Muy Alto  Alto  Medio  Bajo  Muy Bajo





**“MATRIZ DE VALIDACIÓN”**

**TÍTULO DE LA TESIS: “LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LA CONVIVENCIA ENTRE LOS DOCENTES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA ESPECIAL DE IQUITOS- 2016”**

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Opción de Respuesta				Criterios de Evaluación								Observación y/o Recomendaciones	
				Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
<b>Variable independiente (X): Liderazgo del Director</b>	Liderazgo del director	Liderazgo Transformacional	Motiva a los miembros de la institución educativa.														
			Comunica como una acción gerencial para incentivar el trabajo escolar														
			Crea ambientes participativos														
			Crear ambientes de trabajo académico														
			Promueve espacios para que todos participen proactivamente.														
		Liderazgo autocrático	Involucra a los miembros de la institución educativa para minimizar los conflictos que se presentan.														
			Fija las directivas con participación plena del personal docente.														
			Concentra todo el poder de las decisiones en su persona.														
			Impone todas las órdenes y vigila que se siga al pie de la letra.														
			Toma decisiones solo y no delega funciones.														

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Opción de Respuesta	Criterios de Evaluación										Observación y/o Recomendaciones		
			No lo otorga confianza al grupo.														
			Resalta los errores para luego incentivar.														
		Liderazgo carismático	Los docentes permiten que de órdenes y supervise por su experiencia.														
			El grupo le otorga el poder de decidir por sus habilidades.														
			La confianza surge de la buena relación que tiene con el grupo.														
			Los docentes se sienten motivados por el líder debido a su experiencia.														
		Liderazgo permisivo	Delega tareas a sus subordinados de manera orientada.														
			Confiere a los docentes la responsabilidad de organizarse en relación a la realización de tareas.														
			Cuando evalúa las actividades escolares emite algunos comentarios cuando se lo solicitan.														



Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Opción de Respuesta				Criterios de Evaluación								Observación y/o Recomendaciones			
				Nunca	A veces	Siempre		Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta					
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No				
Variable dependiente (Y): La convivencia entre docentes	La convivencia entre docentes	La tecnología educativa	En la institución educativa disimuladamente uso indirectas hacia mis colegas.																
			Me muestro extremadamente crítico con la opinión de los demás.																
			Siento que hay tensión entre colegas.																
			Se me informan las cosas a último minuto.																
			Mi opinión es malinterpretada por mis colegas.																
			Tengo libertad para comunicarme entre mis colegas.																
			Me expreso sin pelos en la lengua.																
			Cuando opinan mis colegas sobre un punto quiero hacer prevalecer mi opinión.																
			Cuando no estoy acuerdo con la opinión de otros, no me esfuerzo por llevarlo a cabo.																
			Ante un desacuerdo con mis colegas tratamos de encontrar soluciones.																
			En la institución tengo amigos en quienes puedo confiar.																
			Soy una persona en quien pueden encontrar un amigo(a).																
		Tengo bien en claro quiénes son mis amigos y quienes solo colegas.																	
Cuando un colega no cumple con sus obligaciones por razones familiares o																			

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Opción de Respuesta				Criterios de Evaluación								Observación y/o Recomendaciones		
	Relaciones académicas		personales lo sanciono.															
			Si un colega comete un error me uno a los demás para juzgarlo.															
			Tengo diferente pensamiento que mis colegas por eso no compatibilizo con algunos.															
			En algunas ocasiones tuve que mentir para salvar mi persona frente a mis colegas.															
			Si no me simpatiza un compañero y necesita de mi ayuda, lo hago.															
			Oí hablar a mis compañeros mal de otros, manchando su reputación.															
			Me callo en hacer comentarios de algún colega aun sabiendo que lo merece.															
			En reuniones al inicio del año escolar para elegir el horario, salgo descontento.															
			Prefiero trabajar solo(a) que en equipo.															
		Relación social		En las reuniones de docentes cuando hay debates salgo disgustado.														
			Prefiero no asistir a reuniones porque no respetan la hora establecida.															
			Cuando hay reuniones se pierde tiempo.															
			En reuniones de docentes dejo de lado la apatía y pongo primero lo profesional que lo personal.															
			En las reuniones sociales me comunico con todos, pero tengo en claro quiénes son mis amigos.															
			En los acontecimientos sociales prefiero mantener distancia con los colegas que no concilio.															
		He pasado vergonzosos incidentes (peleas, discusiones, etc.) en eventos sociales con mis colegas de la I.E.																