

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARTICIPATIVO Y LA CONVIVENCIA
ESCOLAR EN LA IE. N° 16064 "ALEJANDRO CASTRO", COLASAY,
JAÉN, CAJAMARCA, 2019**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

ENMA NÚÑEZ BARBOZA

Asesor:

M.Cs. WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA

Cajamarca, Perú

2023



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
Resolución Rectoral N° 22056-90 UNC



El Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca expide, la siguiente:

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD:

A la Bach. en Educación **Enma Nuñez Barboza**, quien ha sustentado la tesis de maestría titulada: **“LIDERAZGO DIRECTIVO PARTICIPATIVO Y LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA IE. N° 16064 “ALEJANDRO CASTRO”, COLASAY, JAÉN CAJAMARCA, 2019”**; de manera **presencial**, acto que se realizó con fecha 31 de enero de 2023.

Que, el M.Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera en su calidad de Asesor de la sustentante, ha adjuntado el Informe antiplagio de la tesis, donde se indica que, según el reporte del programa **TURNITIN**, existe un **18%** de coincidencia de la tesis antes mencionada.

Es todo cuanto se cumple con establecer para los fines pertinentes.

Cajamarca, 05 de enero de 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
UNIDAD DE POSGRADO - FACULTAD DE EDUCACIÓN


Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
DIRECTOR

COPYRIGHT © 2023
ENMA NÚÑEZ BARBOZA
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *15:30* horas, del día 31 de enero de dos mil veintitrés, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. JORGE DANIEL DÍAZ GARCÍA**, **Dr. JUAN FRANCISCO GARCÍA SECLÉN**, **M. Cs. CECILIO ENRIQUE VERA VIERA**, y en calidad de Asesor el **M. Cs. WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada "**LIDERAZGO DIRECTIVO PARTICIPATIVO Y LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA IE. N° 16064 "ALEJANDRO CASTRO", COLASAY, JAÉN, CAJAMARCA, 2019**", presentada por la **Bachiller en Educación ENMA NÚÑEZ BARBOZA**

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó...~~con~~...con la calificación de **EXCELENTE (17) DIECISIETE**.....la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Educación ENMA NÚÑEZ BARBOZA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Siendo las *17:00* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
M. Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera
Asesor


.....
Dr. Jorge Daniel Díaz García
Jurado Evaluador


.....
Dr. Juan Francisco García Seclén
Jurado Evaluador


.....
M. Cs. Cecilio Enrique Vera Viera
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, sabiduría y la inteligencia para construir el conocimiento. A mis padres, por guiarme en la formación humanística de la vida. A mis hijos, por ser fuente de motivación y apoyarme en la consolidación de mi trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a mis padres, mis hijos y familia por su apoyo incondicional, a los docentes de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca por sus holísticas enseñanzas durante todo el proceso de la maestría.

De manera especial, a mi asesor Wigberto Waldir Díaz Cabrera por su acompañamiento en la consolidación efectiva de esta investigación.

EPIGRAFE

Los líderes que se hallan en una organización madura y que han desarrollado procesos disfuncionales, son caracterizados en su personalidad por su fuerza emocional y la verdadera comprensión de la dinámica cultural.

Peter Drucker

ÍNDICE

	Págs.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Epígrafe	vii
índice	viii
Lista de tablas	xiii
Lista de figuras	xv
Lista de abreviaturas y siglas	xvi
Resumen	xvii
Abstract	xviii
Introducción	xix

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema	1
2. Formulación del problema	4
2.1. Problema principal	4
2.2. Problemas derivados	4
3. Justificación de la investigación	4
3.1. Justificación Teórica	5
3.2. Justificación práctica	5
3.3. Justificación metodológica	6
4. Delimitación de la investigación	6
4.1. Epistemológica	6
4.2. Espacial	6

4.3. Temporal	6
5. Objetivos de la investigación	6
5.1. Objetivo General	6
5.2. Objetivos específicos	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación	8
2. Marco epistemológico de la investigación	15
3. Marco teórico-científico de la investigación	16
3.1. El liderazgo directivo participativo	16
3.1.1. Definición	16
3.1.2. Teorías científicas que sustentan el liderazgo directivo participativo	17
3.1.2.1. Teorías del liderazgo compartido de Antonio Bolívar	17
3.1.2.2. Teoría de los procesos intragrupales en los estilos del liderazgo de Kurt Lewin	20
3.1.3. Características del líder participativo o democrático	21
3.1.4. Descripción de los componentes del liderazgo participativo	22
3.1.4.1. Diálogo y la escucha	22
3.1.4.2. Delegación de tareas	23
3.1.4.3. Toma de decisiones	24
3.1.4.4. Trabajo en equipo	28
3.2. La convivencia escolar	30

3.2.1. Explicación teórica de la convivencia escolar desde la educación básica	30
3.2.2. Teorías que sustentan al tratamiento de la convivencia escolar	32
3.2.2.1. Teoría de la interacción y bienestar de la convivencia escolar de Bonilla	32
3.2.2.2. Teoría del interaccionismo simbólico de Herbert Blumer	34
3.2.3. La convivencia escolar desde el marco de la educación de derechos en la gestión escolar	37
3.2.4. Tutoría y convivencia escolar	39
3.2.5. Los componentes de la convivencia escolar	41
3.2.5.1. Convivencia democrática	41
3.2.5.2. Inclusión y respeto a la diversidad	42
3.2.5.3. Relaciones interpersonales armoniosas	46
3.2.5.4. Participación y manejo de conflictos	47
3.2.6. La gestión de la convivencia escolar desde el liderazgo participativo	50
4. Definición de términos básicos	54

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Caracterización y contextualización de la investigación	55
1.1. Descripción del perfil de la institución educativa.	55
1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa.	56
1.3. Características demográficas y socioeconómicas	57
1.4. Características culturales y ambientales	57

2.	Hipótesis de investigación	58
3.	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	58
4.	Matriz de operacionalización de variables	59
5.	Población y muestra	63
6.	Unidad de análisis	64
7.	Métodos de investigación	64
8.	Tipo de investigación	65
9.	Diseño de la investigación	66
10.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información	67
11.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	67
12.	Validez y confiabilidad	67

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1.	Resultados de las variables de estudio por dimensiones: Variable Liderazgo directivo participativo	68
1.1.	Resultados de la variable: liderazgo directivo participativo	68
1.1.2.	Resultados de las variables de estudio por dimensiones: Convivencia escolar	75
2.	Resultados totales de las variables de estudio: Liderazgo directivo participativo y convivencia escolar	84
3.	Prueba de hipótesis	85

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

1.	Nombre de la propuesta	90
2.	Fundamentación	90
3.	Objetivos	92
	3.1. Objetivo general	92
	3.2. Objetivos específicos	92
4.	Modelo teórico de la propuesta de acción	93
5.	Metodología y cronograma de acciones	95
6.	Presupuesto	99
7.	Logros esperados y evaluación	100
	CONCLUSIONES	101
	SUGERENCIAS	103
	REFERENCIAS	104
	APÉNDICES Y ANEXOS	111

LISTA DE TABLAS

		Págs.
Tabla 1	Presentación de la población	63
Tabla 2	Presentación de la muestra	64
Tabla 3	Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Diálogo y Escucha	68
Tabla 4	Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Delegación de tareas	70
Tabla 5	Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Toma de Decisiones	72
Tabla 6	Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Trabajo en equipo	74
Tabla 7	Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Convivencia Democrática	75
Tabla 8	Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Inclusión y Respeto a la Diversidad	77
Tabla 9	Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Relaciones Personales Armoniosas	79
Tabla 10	Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Participación y Resolución de Conflictos	81
Tabla 11	Comparación de los resultados de las variables liderazgo directivo participativo y convivencia escolar	84
Tabla 12	Cálculo del coeficiente de Pearson	85

Tabla 13	Prueba de hipótesis a través del Coeficiente de Correlación Rho Spearman	86
Tabla 14	Presupuesto para la ejecución de actividades	96
Tabla 15	Matriz general de datos	120

LISTA DE FIGURAS

		Págs.
Figura 1	Dimensión: Diálogo y Escucha	69
Figura 2	Dimensión delegación de tareas	71
Figura 3	Dimensión toma de decisiones	72
Figura 4	Dimensión trabajo en equipo	74
Figura 5	Dimensión convivencia democrática	76
Figura 6	Dimensión inclusión y respeto a la diversidad	78
Figura 7	Dimensión relaciones personales armoniosas	80
Figura 8	Dimensión participación y resolución de conflictos	82
Figura 9	Nivel de correlación del liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar	86
Figura 10	Diagrama del modelo de la propuesta de liderazgo pedagógico participativo	94

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

CP	Centro poblado
EBDH	Educación Basada en Derechos Humanos
IE	Institución Educativa
II.EE.	Instituciones educativas
MINEDU	Ministerio de Educación
SISEVE	Sistema Escolarizado en Reporte de Casos sobre Violencia Escolar
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019. Para dar respuesta a la problemática se formuló la hipótesis existe una relación significativa entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar. La metodología estuvo dada por un estudio descriptivo correlacional con un diseño no experimental y que para desarrollar este procedimiento se utilizaron el métodos científico, inductivo, analítico sintético e estadístico. La población conformada por los 161 integrantes y con una muestra de 114 participantes, entre docentes, directivos, padres de familia y estudiantes. Los resultados permitieron concluir que, existe una correlación significativa (0.92) entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar; en la variable del liderazgo participativo en la institución educativa muestra una dispersión positiva (sumatoria de dimensiones = 25); mientras que en la convivencia escolar en la institución educativa muestra una dispersión positiva (sumatoria de dimensiones = 22.75). Esta síntesis inductiva generó una propuesta de mejora de liderazgo pedagógico para fortalecer la convivencia escolar, en pro de la innovación de la gestión de los aprendizajes de los estudiantes.

Palabras clave: Liderazgo directivo participativo y convivencia escolar.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between participatory directive leadership and school coexistence in the I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019. And to answer the problem, the hypothesis, there is a significant relationship between participatory directive leadership and school coexistence was formulated. The methodology was given by a descriptive correlational study with a non-experimental design and to develop this procedure the scientific, inductive, synthetic analytical and statistical methods were used. The population consists of 161 members and a sample of 114 participants, including teachers, directors, parents and students. The results allowed us to conclude that there is a significant correlation (0.92) between participatory directive leadership and school coexistence; In the variable of participatory leadership in the educational institution, it shows a positive dispersion (sum of dimensions = 25); while in school coexistence in the educational institution it shows a positive dispersion (sum of dimensions = 22.75). This inductive synthesis generated a proposal to improve pedagogical leadership to strengthen school coexistence, in favor of innovation in the management of student learning.

Keywords: Participatory directive leadership and school coexistence.

INTRODUCCIÓN

La organización, dirección y convivencia son ejes sustanciales del sistema estratégico organizacional de las instituciones educativas en el marco de una sociedad posmoderna. En este sentido, se analizó un nuevo perfil de liderazgo en las instituciones educativas, la imagen participativa es asequible para una educación de calidad. En este contexto, la Institución Educativa comprometida con la problemática presenta la relación entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar.

Una institución formativa inteligente da cabida a la organización sistémica de un liderazgo participativo, en pro de la innovación de la organización escolar y en el marco de una educación de calidad. Para ello, el primer factor preponderante en la calidad de gestión educativa lo constituye el liderazgo del director. El segundo factor, se centra en la sistematización de los procesos de la gestión escolar en el contexto de la organización escolar. En esta dirección el liderazgo abarca un proceso continuo impulsado por una visión basada en la influencia, el poder personal, credibilidad para cambiar y aceptar a los docentes y a su ambiente (Chiavenato, 2004). Entonces, desde esta perspectiva, se afirma que un proceso educativo de calidad se caracteriza por las más altas capacidades de los profesionales educativos involucrados en el desarrollo participativo de las instituciones educativas.

El liderazgo participativo es el ascenso organizativo del liderazgo transformacional. El liderazgo participativo, se caracteriza porque los líderes pedagógicos poseen confianza total en el trabajo de sus docentes, en la toma de decisiones es el más pertinente y rentable. Considerándolo se otorgan reconocimientos sociales, recompensas económicas, toma de decisiones de forma colectiva, se difunde el proceso de metodologías innovadoras, su comunicación es asertiva y bidireccional, entre directivo y la docencia hay proximidad

psicológica, la toma de decisiones es colaborativa. El líder participativo actúa en la mediación de los procesos participativos de manera cooperativa a través de debates colectivos para la toma de decisiones (Lewin, 1988). El desarrollo del liderazgo participativo genera principios éticos axiológicos para una convivencia escolar en de la institución educativa.

El liderazgo participativo direcciona una eficiente organización escolar. La convivencia escolar en la institución educativa se moviliza como un proceso de interacción entre los actores educativos. Para Ortega y colaboradores (1998), “El centro educativo debe ser mirado como una comunidad de convivencia en la que se inscriben distintos microsistemas sociales; el del alumnado, el que compone el profesorado, las familias, o la propia comunidad social externa” (p. 167). La convivencia escolar, en la institución educativa, no es más que vivir en armonía, en la que existe un sentido ético responsable en la forma de interactuar con habilidades socio-afectivo y ético, el bienestar personal y grupal de la comunidad, que se consolida en la participación dialéctica de la movilidad de la institución educativa.

Para ello el trabajo de investigación se organizó en la siguiente estructura: el capítulo I centrado en fundamentar el problema de investigación, tomando como central la formulación de la pregunta, la justificación de la investigación, su delimitación y sus objetivos; en el capítulo II, se desarrolló los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básico; en capítulo III, se organizó el marco metodológico donde se especificó la hipótesis de investigación, la operalización de las variables, el tipo y diseño de investigación, así como las técnicas de recojo y análisis de datos; en el capítulo IV la presentación de resultados y su discusión y; en el capítulo V la propuesta de mejora, centrada en las estrategias del liderazgo participativo para fortalecer

la convivencia escolar. Llegando finalmente a establecer las conclusiones y sugerencias de la investigación.

El fortalecimiento de la presente investigación está en la calidad hermenéutica, dialéctica y epistemológica de su análisis, además, en quienes permitieron y colaboraron en el desarrollo sistemático de la investigación, teniendo en cuenta que no se trata de un trabajo perfecto, culminado, inmune de toda crítica; por el contrario, está sujeto a toda crítica y tipo de sugerencia con la finalidad de mejorar constantemente la calidad del liderazgo y la convivencia escolar en la Institución Educativa. Además, sirva de precedente para otras investigaciones en el contexto de una cultura organizacional y en el marco de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

La Autora

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

La era del conocimiento en que vivimos presenta a las sociedades desafíos cada vez más exigentes y demanda del desarrollo de nuevas e innovadas habilidades para surgir en un mundo globalizado, donde los vertiginosos avances tecnológicos y comunicacionales relacionan y acercan a las personas, causando impacto en la educación y la organización de las instituciones educativas. Por ello las relaciones interpersonales y la convivencia es necesario para los líderes pedagógicos y, que ellos den sostenibilidad a la convivencia entre los actores educativos.

La educación es esencial para el desarrollo de los países. Para que este cambio fundamental suceda es preciso disponer de directores capaces de asumir un liderazgo que les motive, genere compromisos y les oriente a la innovación y al progreso de los resultados de la institución educativa. Según la UNESCO (2004), la mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y motivar a los docentes, ni ostentan la capacidad organizativa; es pues necesario fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones educativas.

El sistema organizacional educativo en América Latina visto desde las instituciones educativas carece de un liderazgo para una gestión eficiente de la convivencia en cualquier contexto. Al respecto Casassus (2000) citado por Llamo (2015) afirma que la gestión educativa en América Latina es una disciplina de desarrollo muy reciente y por ello tiene problemas para relacionar la teoría y la práctica y uno de estos problemas es la gestión del talento humano en la escuela. El éxito en la actualidad, desde la capacidad del

líder directivo se traduce en que su forma de pensar y accionar sea de participación, genere un clima adecuado para las relaciones interpersonales.

El liderazgo directivo a nivel de instituciones educativas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de la gestión, en el compromiso participativo de los padres de familia y en el impacto de la calidad de aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, en el contexto educativo peruano el liderazgo educativo se muestra debilidades acentuadas: liderazgo burocrático y la imperante desigualdad formativa y socioeconómica que se impregna en el liderazgo institucional del Ministerio de Educación. Por ello, las capacidades del líder pedagógico se debilitan porque el Ministerio de Educación, a través de su política educativa, no le hace un acompañamiento y asesoramiento pertinente. La politización del cargo no permite romper el círculo vicioso que imponen las demandas inmediatas de la gestión de la ineficacia del Ministerio de Educación para resolver los graves problemas del sistema educativo que afecta a la gestión escolar y al conocimiento estratégico de los líderes pedagógicos. (Contreras y Oliart, 2014)

El liderazgo pedagógico en las instituciones educativas y en las UGEL de la región Cajamarca se sumerge en un liderazgo autocrático y consultivo, ya que los cargos se deben a favores políticos, por el mismo sistema de encargaturas de las direcciones de las instituciones educativas. A ello se suma la desigualdad socioeconómica y administrativa para gestionar los pocos recursos económicos de parte del Ministerio de Educación. La motivación e incentivos para ser un director innovador, previsor y participativo no existe en nuestro sistema educativo. La meritocracia en la gestión es una farsa para no responsabilizarse de la calidad educativa, en cuanto a gestión institucional y pedagógica.

En la Institución Educativa 16064 “Alejandro Castro” del distrito de Colasay, región Cajamarca el directivo designado se caracteriza por ejercer un liderazgo consultivo. Se ha caracterizado por ser autocráticos, dado que muestran poca confianza en los docentes, estudiantes y padres de familia bajo su dirección, y su forma de motivar es a través del miedo y los castigos. Arroyo (2013) expresa que estos administradores tienen una confianza sustancial, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan la comunicación, toman decisiones trascendentes fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores (p. 23). Además, se evidencia que hay nivel bajo de convivencia escolar. Los estudiantes muestran no ser empáticos y conflictivos. Además, algunos docentes liderados por el director desconocen o no ponen en práctica las normas y lineamientos sobre convivencia del Ministerio de Educación, como las normas contempladas en el código del niño y el adolescente, además de otras normas vigentes en como consecuencia se evidencia un manejo inapropiado de conflictos que afecta muchas veces los derechos de los estudiantes.

Para ello, el diseño y elaboración de la propuesta de mejora liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar fortaleció la capacidad de liderazgo del directivo que le permitió desarrollar una cultura democrática e inclusiva, donde el respeto a los derechos humanos sea prioritario y los pilares de la educación sean impartidos de modo equilibrado: el aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos. Además, se tuvo conocimiento las estrategias para la resolución de conflictos, poniendo en práctica una cultura inclusiva y democrática tomando como base la comunicación asertiva y el manejo de habilidades sociales.

2. Formulación del problema

2.1. Problema principal

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019?

2.2. Problemas derivados

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo participativo en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019?
- ¿Cuál es el nivel de convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019?
- ¿Cuáles son los niveles de relación que existe entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I. E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019?
- ¿Cómo mejorar el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I. E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019?

3. Justificación de la investigación

3.1. Justificación teórica

La investigación tiene como sustento teórico por la propuesta de mejora que aportará profundizar el conocimiento sobre el liderazgo directivo y participativo, así mismo de tener un conocimiento profundizado sobre la convivencia escolar. Además, será un aporte a la mejora continua del clima institucional que comprende uno de los compromisos de gestión del desempeño directivo.

3.2 Justificación práctica

La investigación tiene un impacto en la gestión directiva, porque los resultados demuestran que existe relación entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar. La institución educativa en referencia es necesario un liderazgo directivo participativo que vincule a la comunidad educativa en el diseño y aplicación de normas con justicia a fin de lograr la calidad educativa donde se desarrolle el pensamiento participativo y se den solución a los conflictos de modo democrático, y los problemas sean tratados en tres niveles y utilizando estrategias sistémicas para toda la institución, Los docentes, directivos, estudiantes y padres de familia determinan una óptima expresión de afectividades, ya que expresan de manera adecuada, sentimientos, estilos y prácticas, cuyas acciones son parte de una convivencia escolar participativa.

3.3 Justificación metodológica

La investigación se realizó para analizar la relación que existe entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar de La Institución Educativa “Alejandro Castro del distrito de Colasay provincia de Jaén, año 2019, que a partir del cual se hizo una propuestas de mejora con estrategias de gestión de la convivencia escolar desde la inclusión y diversidad. La innovación está en que contribuye a la mejora de la calidad educativa y a promover un tipo de liderazgo que conlleve a crear una institución democrática y participativa. Además, sobre la relevancia académica, los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar el tema tratado, viendo los errores y las deficiencias para mejorarlas.

4. Delimitación de la investigación

4.1. Epistemológica

La investigación se ubicó en el modelo positivista y en el enfoque cuantitativo. Positivista porque para solucionar el problema se generó una hipótesis y se verificó a través de métodos estadísticos descriptivos e inferenciales. La investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo porque las variables fueron observadas y medidas con tratamiento estadístico descriptivo de las variables.

4.2. Espacial

El espacio donde se realizó la investigación es la Institución Educativa N° 16064 “Alejandro Castro” del distrito de Colasay, provincia de Jaén, región Cajamarca.

4.3. Temporal

La investigación comprendió un espacio de tiempo, los meses de enero a diciembre de 2019. La línea de investigación que se contextualiza es la gestión de Liderazgo, cultura y clima institucional y el eje temático; con su eje temático la gestión de conflictos y asuntos disciplinarios en la Institución Educativa.

5. Objetivos de la Investigación

5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.

5.2. Objetivos específicos

- Analizar el nivel de liderazgo directivo participativo en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro” Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.
- Analizar el nivel de convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro, del distrito de Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.
- Establecer el nivel de relación entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.
- Elaborar una propuesta de mejora de liderazgo directivo participativo para mejorar la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

1.1. A nivel internacional

Acuña y Bolívar (2019), en la tesis de maestría *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa*; presentada a la Escuela de Posgrado de la Facultad de Humanidades de la Corporación Universidad de la Costa (CUC). En algunas de sus conclusiones sintetiza: El perfil de estilos de liderazgo de los directivos docentes de la institución se caracteriza por ser fuertemente democrático; es decir, que en la toma de decisiones se tiene en cuenta la opinión de los docentes a la hora de establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. Fundamentándose su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia; todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para lograr los objetivos propuestos. El mejor estilo de liderazgo que debe tener un directivo docente es el democrático, pues de todos los estilos, es el más completo a la hora de ver mejores resultados en las instituciones educativas, además impacta positivamente en la calidad educativa y genera un mejor ambiente en la comunidad Educativa, dando la oportunidad de participación a todos los que la conforman, aumentando el nivel de creatividad y de competitividad entre los directivos. El liderazgo de los directivos de las instituciones involucra un dinamismo encaminado hacia la promoción y desarrollo, Por lo que se utilizan estrategias y se asignan tareas de manera eficiente, produce un impacto en cuanto a la consecución de los objetivos propuesto y por ende a la mejora.

Tobón (2022), en su tesis de maestría *Fortalecimiento de la convivencia escolar en los estudiantes del grado séptimo de la Institución educativa república de honduras de la ciudad de Medellín*; presentada a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Medellín. El objetivo fue contribuir al fortalecimiento de la convivencia escolar en los estudiantes del grado séptimo a partir de la implementación de estrategias pedagógicas aplicadas desde el área de Ética y Valores Humanos. La metodología fue cualitativa. Concluyó que: intervenir la convivencia escolar es un proceso continuo, permanente e integral, que exige la participación y el compromiso entre todos los actores de la educación, con el propósito de describir, comprender y transformar, interacciones y relaciones interpersonales e intergrupales.

Cuesta (2018), en la tesis de maestría *La escuela en construcción, un escenario posible desde la convivencia*; presentada a la Universidad Católica de Manizales; para optar el grado de Magister en Educación. En algunas de sus conclusiones sintetiza: Una educación para la convivencia, centrada en la no violencia y la sana convivencia es una compleja tarea que permite fomentar aspectos referidos al trato, la comunicación, la participación e información. Lo que determina soluciones efectivas al conflicto y fortalece a los aprendizajes. Además de favorecer la autoafirmación y la creatividad. La comunicación forma parte privilegiada del liderazgo responsable, todo ello pone en evidencia que se trata de una vivencia real y explicable. La construcción de procesos de convivencia en la escuela, es responsabilidad de todos, tanto a nivel personal como social. La educación supera el marco de lo extracurricular o complementario, llega a la familia y a la comunidad, por tanto, los grandes retos educativos son aprender a ser, a hacer, a pensar y a convivir.

Acosta (2017), en la tesis de maestría *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la Institución Educativa Técnica san Luis Gonzaga del Espinal*; presentada a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad del Tolima. En algunas de sus conclusiones determina: El rector de la institución educativa presenta un estilo de liderazgo transformacional. Además, él emplea mecanismos de comunicación para dar a conocer con anterioridad las agendas y los propósitos de las reuniones del directivo y de los estamentos del gobierno escolar. El estilo de liderazgo transformacional que ejecuta el director ha sido del agrado de la mayoría del estudiantado entrevistado tanto de los grados inferiores como de los más altos. Esto deja entrever que el rector si es un modelo a seguir en la institución, pero falta algunos canales de comunicación que optimicen su gestión dado que a pesar de su liderazgo algunos docentes creen que faltan algunos enlaces o conectividad para desarrollar algunas gestiones estratégicas que redunden en beneficio de la comunidad educativa. Finalmente, se puede precisar que el liderazgo ejercido por el rector es de gran acogida por parte de padres de familia y niños.

1.2. A nivel nacional

Jiménez (2021), en su tesis de maestría titulada *Incidencia del estilo de liderazgo directivo en la gestión escolar de las instituciones de educación básica regular del ámbito urbano del distrito de Ácora*; presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”. Tuvo como objetivo, determinar el grado de incidencia del estilo de liderazgo empleado por el personal directivo en la gestión escolar, para ello se ha aplicado el diseño de investigación descriptivo-correlacional. En algunas de sus conclusiones sintetiza: La evidencia nos indica que en las Instituciones de Educación Básica Regular del ámbito urbano del distrito de Acora, el estilo de liderazgo transformacional es el más dominante y tiene una incidencia significativa en la gestión

escolar y por ende en la resolución de conflictos. El liderazgo transformacional tiene incidencia en la gestión escolar porque el líder pedagógico permite planificar y desarrollar los procesos de manera efectiva en cada una de sus áreas: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera. Los procesos efectivos de las áreas de la gestión escolar en relación a las estrategias reflexivas del desarrollo organizacional permiten la coherencia y pertenencia de la toma de decisiones en la institución.

Gómez (2017), realizó su tesis doctoral denominado *Propuesta de un liderazgo directivo escolar para la educación adventista en el Perú y Chile*; presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión. El objetivo fue, evaluar la dirección escolar: Liderazgo, gestión pedagógica, gestión de recursos y resultados, gestión del clima organizacional y convivencia escolar y gestión de desarrollo espiritual, generando un modelo de dirección escolar para el sistema educativo adventista en Perú y Chile. Se utilizó un método mixto de investigación (cualitativo y cuantitativo). Llegó a las conclusiones siguientes: La variable convivencia escolar evidencia que en la convivencia democrática los directivos no utilizan todo el potencial que esta variable puede generar en beneficio de los aprendizajes y el desarrollo institucional si es que es positiva. Dado que las variables liderazgo, clima escolar y convivencia escolar presentan una fuerte relación lo que es claro que constituyen un alto potencial para el desarrollo de las II EE. Por lo cual, propone crear e instalar un programa de fortalecimiento del liderazgo directivo a través de las políticas de inducción y formación, donde participen directores de vasta experiencia y reconocido ejercicio profesional como expositores y asesores de nuevos directores. Así también propone generar condiciones de participación de todos los miembros de la comunidad educativa, transformando a la escuela en un centro de

desarrollo e interacción social, un lugar de encuentro y participación insertando a todos los actores en la gestión institucional.

Quispe, Robinet y Lopez (2018), en su tesis de maestría *Significados y prácticas de convivencia escolar en una IEP de Ayacucho*; Tuvo una metodología cualitativa-interpretativa. Concluyen que: En la convivencia democrática e inclusiva resaltan nociones de participación, respeto, aplicación de normas y reglas. Destacan también valores de apoyo mutuo, solidaridad, decisiones consensuadas, inclusión y respeto a la diversidad; sin embargo, esta noción no incluye una visión política en el concepto de convivencia democrática que logre formación ciudadana de los y las estudiantes y del sistema educativo con una participación de las autoridades regionales y nacionales. Los estudiantes valoran mucho la interrelación en las actividades recreativas, pues esto propicia una convivencia entre docentes y estudiantes; sin embargo, existen limitaciones, pues aun en estos espacios se ejercen un poder vertical del maestro al estudiante. La participación y compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa debería ser una estrategia fundamental para la intervención y solución de los conflictos que se evidencian dentro de la comunidad educativa, como se ha constatado una problemática enfrentada por algunos estudiantes es la ausencia prolongada de sus padres, esta situación genera frustración en ellos observándose expresiones de violencia entre sus pares y maestros.

Luna (2017), en su tesis de maestría *Características de la gestión de la convivencia escolar directiva en las escuelas públicas de Lima Metropolitana, con relación a la política nacional de convivencia en periodo 2016-2017*. El objetivo fue, analizar las características de la gestión escolar desde los directores de escuela pública y la relación de esta con la política nacional de convivencia escolar. Concluye: Los directivos gestionan sus escuelas con temor y distancia. Conciben que las normas y sanciones de

violencia escolar son muy punitivas con los docentes y que se han enfocado en proteger mucho en los niños, pero no tanto a los docentes. Esta conclusión debe ser aquella que genere más alertas, pues mientras se tenga a directivos y docentes que no interioricen los conceptos más básicos de protección infantil, muchos casos de violencia pueden estar escondiéndose por miedo a las represalias o porque no sientan que es necesario algún tipo de denuncia. Así, también se distancian de la responsabilidad de educadores, especialmente en el caso de niños o niñas con conductas de riesgo o problemas familiares graves. Una parte importante de las características de la gestión directiva es que tiene poca atención al soporte del trabajo de su personal y a resolver los conflictos que pueda aparecer en este grupo. De forma general, los docentes no sienten que el director se involucre de forma profesional con su labor y que por el contrario hay un enfoque parcializado hacia los niños.

Rafael y Orbegoso (2019), en el artículo titulado *Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. Artículo científico publicado en la revista científica Lex*. En algunas de sus conclusiones determina: En consecuencia, se concluye que existe influencia de la gestión educativa y el liderazgo pedagógico de los directivos en el desempeño docente. En consecuencia, se concluye que existe influencia de la gestión educativa y el liderazgo pedagógico de los directivos en la preparación y construcción para el aprendizaje de los estudiantes. El resultado de la gestión escolar y liderazgo pedagógico explica la variabilidad de la dimensión participación en la gestión de la escuela que se articula a la comunidad. En consecuencia, se concluye que existe influencia de la gestión educativa y el liderazgo pedagógico de los directivos en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

1.3. A nivel regional o local

Chuquiviguel (2018), en su tesis de maestría titulada *Programa de desarrollo de habilidades sociales para el mejoramiento de la convivencia escolar en Cuarto Grado “A” de la I.E. “San Marcelino Champagnat”, Cajamarca – 2014*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca. Tuvo como objetivo, determinar la influencia de la aplicación de un programa de desarrollo de habilidades sociales, para la mejora del proceso de convivencia escolar en el aula. La metodología estuvo enmarcada dentro de una investigación cuantitativa aplicada con diseño pre experimental pre test – post test con un solo grupo, siguiendo la línea de investigación en gestión y desarrollo institucional. Concluyó que: La convivencia escolar en sus dimensiones de democracia escolar; organización escolar y en participación y compromiso escolar fue significativo, lo cual permitió cambios sustantivos en su cultura académica actitudinal, participación y compromiso con la gestión escolar. Se fortaleció la cultura democrática escolar mediante la práctica permanente de valores, el respeto de los derechos, la concertación participativa y la inclusión son elementos claves a considerar. El programa de habilidades sociales: comunicación, asertividad, empatía permite flexibilizar las estrategias metodológicas y procedimientos para gestar la convivencia escolar con un modelo propio en el mejoramiento comportamental y actitudinal capital humano, considerando las características contextuales.

Arce (2020), en su tesis de maestría titulada *El liderazgo pedagógico del director y su relación con el buen desempeño del docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca. El objetivo fue, determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el buen desempeño del docente. La metodología estuvo dada en una investigación descriptiva correlacional con una muestra

por conveniencia y constituida por doce docentes de los niveles de primaria y secundaria. Concluyo que: Existe una relación positiva significativa entre el establecimiento de una direccionalidad de la enseñanza a nivel institucional y la preparación del docente para enseñar y; entre la gestión del director por proporcionar y promocionar capacidades de los docentes y la enseñanza para el aprendizaje por parte de los docentes. Hubo una relación positiva significativa entre rediseñar la organización y la participación de los docentes en la gestión escolar y entre la gestión del aprendizaje y el desarrollo de la profesionalidad e la identidad del docente. Estableció una relación positiva significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente.

Vásquez (2019), en la tesis de maestría *El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la institución educativa N° 82693 el ahijadero, Bambamarca – 2018*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca. Concluye: La relación encontrada entre el liderazgo docente y directivo con las dimensiones del nivel de clima institucional, es significativa con una correlación negativa moderada de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman. La correlación entre las variables Liderazgo Directivo y docente con el trabajo en equipo tienen un índice de correlación positiva fuerte.

2. Marco epistemológico

El presente estudio de investigación se desarrolló bajo el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo. Positivista, porque los resultados son objetivos y basados en la estadística tanto descriptiva como inferencial. En el ámbito educativo es describir y analizar las variables del liderazgo directivo participativo y de la convivencia escolar. Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiesta que sus actividades sirven primero para descubrir primero cuales son las preguntas de investigación y después para

perfeccionarlas y responderlas, así como la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos entre los hechos y su interpretación. Cuantitativo, porque para determinar la correlación se utilizó técnicas estadísticas.

3. Bases teórico-científico

3.1. El liderazgo directivo participativo

3.1.1. Definición

El líder directivo participativo es aquél que promueve la participación de todos los miembros de la Institución, mediante el diálogo y la escucha, teniendo en cuenta todas las opiniones de su grupo de trabajo, facilitando la toma de decisiones, delegando tareas, enfocándose en un objetivo en común y estimulando la identidad o sentido de pertenencia de cada uno de los subordinados. La analogía se referencia entre el liderazgo participativo y organizacional. El liderazgo transformacional es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. Estos principios se orientan a un liderazgo participativo, ya que favorece las metas comunes y compartidas; además, promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos.

A continuación, se considera unos tres conceptos claves para entender el liderazgo participativo, en el contexto de la gestión organizacional del talento humano, en el caso de educación, la docencia y los estudiantes:

Lewin (1951) considera que el estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

Para Warrick (1981) un líder democrático realiza énfasis en el desempeño y las personas. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales.

Sacristán et al (1995) considera que “El discurso del liderazgo educativo, en el contexto de esa atribución dual de funciones parece dar a entender que éstas actúan de forma aditiva, en el sentido en que la dirección parte de la necesidad de un gestor administrativo, a la vez que, de un líder educativo, y que cualesquiera que ostente la dirección porque goce de una de tales atribuciones debe asimismo cargar con las inaplicaciones de la otra” (p. 24).

Entonces, el liderazgo directivo participativo se constituye en el conjunto de habilidades participativas para la planificación, ejecución y evaluación de las acciones y tareas dentro de los procesos de la gestión escolar. Los caracteres que resaltan dentro de sus capacidades: manejo de habilidades sociales, el aprendizaje cooperativo y colaborativo, la comunicación efectiva y asertiva, resolución de conflictos y conocimiento de los valores de la institución educativa para establecer la cultura organizacional entre los actores educativos.

3.1.2. Teorías científicas que sustentan el liderazgo directivo participativo

3.1.2.1. Teoría del liderazgo compartido de Antonio Bolívar

El liderazgo como competencia de la calidad de la gestión educativa se muestra en la planificación de los procesos sistemáticos de cada una de las actividades y responsabilidades de la gestión. La base del liderazgo compartido del líder pedagógico es la confianza. Los actores educativos y el líder deben tener una confianza mutua. Ambos

trabajan en conjunto para alcanzar la meta de la institución educativa. La escuela como una comunidad de aprendizaje requiere distribuir o dispersar las tareas dinamizadoras en el conjunto del profesorado (Bolívar, 2012). Así que, directivos y docentes colaboran para resolver los problemas conjuntamente de la Institución educativa, asumiendo la responsabilidad de los éxitos y poniendo los medios para capacitarse para los logros participativos de la institución educativa.

El líder compartido se caracteriza por desarrollar habilidades participativas para promover el bienestar de los docentes, estudiantes, padres de familia. Es decir, está abierto a las opiniones del grupo de docentes, permite participación en la toma de decisiones y considera que los actores educativos se encuentran motivados y capacitados para proporcionar la innovación. El poder del líder pedagógico reside en la interacción con los docentes, dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar sino compartir la dirección. (Villalva, 2017)

La teoría de liderazgo compartido centra su fundamento epistémico en el aprendizaje organizacional, que enfatiza los procesos sociales para adquirir y compartir conocimientos que pueden cambiar la comprensión y práctica de un grupo, de este modo se vincula con comunidad profesional, como conjunto de relaciones sociales que crean una cultura de responsabilidad compartida por los aprendizajes de los estudiantes.

El liderazgo pedagógico se entiende como un grupo de gente que aprende y trabaja junta en una Comunidad Profesional de Aprendizaje con un sentido de propósito compartido. Es una escuela vivida como comunidad, los docentes comparten el liderazgo y la toma de decisiones, tienen un sentido compartido de acción, participan en el trabajo colaborativo y aceptan su responsabilidad por los resultados de su trabajo. (Bolívar, 2012, p. 15)

Los líderes pedagógicos de las escuelas que aprenden son participativos en las comunidades profesionales de aprendizaje. Senge (1992) para conseguir organizaciones abiertas al aprendizaje implica el dominio de cinco macrohabilidades: construir visiones compartidas, fomentar el dominio personal, mejorar los modelos mentales, aprendizaje en equipo y diálogo, pensamiento sistémico. En este context, se formula cuatro principio epistémicos para generar una gestión organizacional compartida y de convivencia formativa:

- Los líderes y seguidores son vistos como intercambiables. El líder pedagógico y los docentes comparten funciones en las coordinaciones organizaciones, estratégicas y pedagógicas.
- El liderazgo no se basa en la posición o la autoridad. Los líderes pedagógicos delegan funciones desde el principio de la dirección, que se corrobora en la autonomía, flexibilidad, creatividad y adaptabilidad.
- Las múltiples perspectivas y la experiencia se capitalizan para la resolución de problemas, la innovación y el cambio en la institución educativa.
- Se enfatiza la colaboración y las interacciones en toda la organización. Los problemas de la gestión de la institución educativa son tratados en los equipos colaborativos. Múltiples acciones de resolución para unificar un solo acto resolutivo con estrategias participativas organizacionales y emocionales en el tratamiento, en el contexto de la institución educativa.

Los docentes, como profesionales de la enseñanza, colaboran para aprender a hacerlo mejor y, con ello, mejorar el fin de su acción profesional: la gestión escolar y el aprendizaje de los estudiantes. De tal manera que, los líderes pedagógicos, a través de la comunidad profesional, determinan los problemas de la institución educativa mediante el diálogo reflexivo y la colaboración entre colegas.

3.1.2.2. Teoría de los procesos intragrupales en los estilos del liderazgo de Kurt Lewin

La interactividad de los integrantes de los equipos en la sistematización y organización del talento humano en el desarrollo estratégico y escolar en la institución educativa se observa la dinamicidad de manejos de habilidades sociales al interior del grupo de docentes. Los rasgos de los directivos participativo son aquellos que convergen en las competencias de los equipos para fortalecerlos y conducirlos a la innovación efectiva de las tareas formativas de la gestión institucional.

Los estilos de liderazgo siempre están en el contexto de las competencias del líder pedagógico. Lewin (1988) observó tres tipos de liderazgo autocrático, democrático y Laissez-Faire. Por el estudio determinado, solo se orienta a explicar el estilo democrático. El proceso del liderazgo participativo es el de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos (Newstron, 2011, p. 169). El estilo democrático se conoce como estilo participativo, es el líder de consulta que persuade a los subordinados, motiva la participación, el trabajo en equipo y la delega funciones.

La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo involucrándose en el trabajo, creando relaciones de amistad, compromiso en el trabajo, confianza y diálogo en las actividades planificadas. El estilo del liderazgo democrático en la gestión de la institución educativa se desarrolla mostrando sus habilidades caracterizadas:

- *En la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.* El líder directivo participativo recurre a estrategias participativas de acción el trabajo colegiado y a las comunidades de profesionales para desarrollar de manera participativa la conducción de la planificación institucional, la promoción y

sostenimiento de la participación democrática, gestión operativa del soporte institucional y lidera los procesos de una evaluación formativa.

- *En la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.* El líder participativo converge estrategias participativas de acción entre los docentes como el monitoreo y acompañamiento, el trabajo colaborativo y las comunidades de aprendizaje para la formación y evaluación continua de la práctica pedagógica de los docentes y a la gestión de la calidad de los procesos pedagógico con el fin de alcanzar aprendizajes y desempeños de calidad.

Esta teoría será útil para determinar la relación entre el tipo de liderazgo participativo y el nivel de convivencia entre sus actores y asimismo para proponer estrategias de mejora. En otras palabras, maneja la comunicación efectiva, delega tareas y confía en la capacidad de los docentes de la Institución Educativa.

3.1.3. Características del líder participativo o democrático

Para Robbins y Coulter (1999) citados por Villalva (2017) las características de un líder democrático son: “1) Delega autoridad y comparte el control, 2) Toma las decisiones en conjunto y delega funciones, 3) Otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas” (p, 34). La estrategia de interacción es la participativa a través de círculos de interaprendizaje para delinear las atribuciones sociointeractivas de los líderes pedagógicos.

Según Gonos y Gallo (2013) citados por Villalva (2017), un liderazgo democrático se determina por las siguientes características:

- Los empleados están involucrados en el proceso de toma de decisiones.
- Los directivos y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo. Utiliza el dialogo.

- Los directivos toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo. Es empático. (p. 23)

Otras características que se suman y que, también, es muy importante que el liderazgo participativo cuente con: el tratamiento de conflictos, dado que el consenso es un factor indispensable en este tipo de liderazgo; alta motivación, pedir opiniones y aceptar sugerencias permite que el equipo se sienta parte del proceso; trabajo en equipo, el esfuerzo que aporta cada miembro del grupo forma parte de una cadena de acciones para alcanzar los objetivos compartidos; delega tareas, esto es vital para entender el rol que desempeñan dentro del conjunto y guiar sus esfuerzos.

El líder directivo participativo es aquel que estimula el compromiso de los miembros de la comunidad educativa mediante la motivación a través del diálogo y la escucha, delegación de tareas, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Características que vienen a ser dimensiones de esta variable y que se ha tomado para esta investigación. El líder participativo consulta a sus seguidores para tomar su decisión y hasta delegar la toma de decisión. La base del liderazgo participativo es la confianza.

3.1.4. Descripción de los componentes del liderazgo participativo

3.1.4.1. Diálogo y la escucha

Esta característica es fundamental para trabajar como un equipo en las instituciones, y se necesita una serie de competencias que deben desarrollar los encargados de ejercer liderazgo para llevar a cabo la consecución de metas y solución de conflictos. En tal sentido Francois (2009) expresa:

Después de observar las relaciones entre cada miembro del grupo, el individuo debe ser capaz de analizar e interpretar el comportamiento de los demás y para informar a cada persona de las consecuencias de su conducta a los demás. Cada miembro debe ser capaz de

expresar emociones y sentimientos y ver los factores que influyen en estas reacciones. Se debe de trabajar, asesorar teniendo en cuenta las opiniones de todos los miembros de la organización. Después de eso, el grupo puede hacer un "verdadero" trabajo que implica la identificación, selección y análisis del problema y encontrar una solución coherente. (p.36).

El comportamiento de los miembros de la institución educativa está da por el clima institucional y organizacional, que no es más que el desarrollo de la inteligencia emocional. Esta dimensión determinará el discurso efectivo y asertivo que maneja dentro de las relaciones interpersonales. El construccionismo social permite concebir que la comunicación es donde se forman las identidades de los comunicadores en la interacción con otras personas, como el proceso en el cual surgen los propósitos, y como los medios mediante los cuales construimos los eventos y los objetos de nuestros mundos sociales, desde la realidad social.

Por ello, la comprensión y expresión dentro de la comunicación de un líder pedagógico es efectivo y asertivo en el momento de la delegación de las tareas y en la resolución de las actividades planificadas y evaluativas. El diálogo y la escucha son de índole comunicacional de las habilidades sociales entre los docentes, estudiantes y padres de familia, en el contexto de la escuela.

3.1.4.2. Delegación de tareas

Es otra dimensión que caracteriza al liderazgo directivo participativo, que “significa compartir las responsabilidades de gestión” (Francois, 2009, p.36). Esta competencia ayuda a crear el compromiso en cada miembro de la comunidad educativa a fin de contribuir al logro de metas y objetivos. Delegar de tareas es permitir que los integrantes de la institución ejecuten tareas en bien de la institución y pongan de esa manera en

práctica sus competencias generando confianza para la delegación del poder, de modo que se fomenta el trabajo cooperativo.

Francois (2009) dice, “Una gestión participativa está haciendo el reconocimiento del empleado. La delegación de autoridad faculta al empleado y alienta el desarrollo personal, es decir, permite la libre realización. Además, este estilo de gestión tiene por objetivo la igualdad de oportunidades y el respeto de todos” (p.42). La gestión participativa en el contexto educativa permite una gestión escolar de calidad en la mejora continua.

La delegación de tareas se centra en el manejo de las estrategias con respecto a las acciones participativas y comparativas, en el que las habilidades cooperativas se delinean dentro de la designación de tareas para cada accionar de la dirección.

3.1.4.3. Toma de decisiones

La toma de decisiones en la gestión educativa equivale esencialmente a la resolución de problemas institucionales y pedagógicos. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas. Al respecto Francois (2009) sostiene:

La toma de decisiones es un proceso en el cual el directivo necesita de un tiempo adicional pensar y tomar una decisión acertada y adecuada para la institución. En los centros educativos se realizan dos tipos de toma de decisiones, la individual y en equipos de trabajo. Cuando la toma de decisión es individual genera menos alternativas para elegir; mientras que las decisiones grupales ofrecen mayor aporte de sus miembros y se genera una discusión más amplia. La decisión grupal favorece la cooperación y mejora el ambiente institucional, aunque si no se organiza una agenda de temas a tratar, la toma de decisiones en grupo puede generar pérdida de tiempo. (p.23)

Para establecer una resolución de problemas ha de reunir algunos componentes básicos: 1) ha de establecer un orden de preferencia a la hora de determinar qué decisiones han de ser tomadas y en qué momento; 2) ha de construir una representación adecuada de los problemas; y 3) ha de propiciar el conjunto de las acciones alternativas, entre las cuales habrá de elegirse una. En este contexto, la responsabilidad como un valor humano entra a tallar en la atención a los comportamientos y actitudes de los gestores del trabajo formativo.

A esto se suman otros aspectos tales como: I) el fallo a la hora de valorar correctamente aquellos fines alternativos que podrían ser alcanzados mediante la selección de otros comportamientos. II) el hecho de no ser neutrales de modo que tienen otras consecuencias. III) el factor tiempo puede jugar un papel importante en la toma de decisiones de varias maneras. En este sentido, la tarea de la decisión comporta tres pasos sucesivos: 1) el elaborar una lista de todas las estrategias alternativas; 2) el determinar cada una de las consecuencias que se seguirán a partir de cada estrategia; y 3) el evaluar de manera comparativa los conjuntos de consecuencias contempladas.

a) Técnicas y herramientas para la toma de decisiones

Un buen líder pedagógico debe tomar muchas decisiones todos los días en la gestión y administración de la institución educativa. Siempre deben ser decisiones trascendentes en las operaciones de la organización educativa. Las decisiones involucran cumplimiento y ganancia de los objetivos, de la misión, visión y de las metas de la organización. Nuestra capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas de solución a los restos propuesta en escuela. La descripción del proceso de toma de decisiones consta de tres fases principales:

- *Investigación del ambiente*, caso o sobre las condiciones que requieren las decisiones, estas pueden ser problemas u oportunidades.
- *Diseño*. Invención, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción. Esto involucra los procesos para entender el problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad.
- *Elección*. Selección de una alternativa o curso de acción entre aquella que están disponibles.

En la toma de decisiones, las estrategias toman vital importancia, una de ellas es el juego emocional, el esparcimiento recreacional, las tertulias organizacionales. Dinámicas sociales desarrolladas en la institución educativa que despiertan el interés y la motivación para el desarrollo de las acciones y actividades pedagógicas.

b) Etapas de la toma de decisiones

En el tratamiento de un problema se recurre a una serie de procesos de habilidades sociales para su resolución. Entonces entra a tallar la toma de decisiones como estrategia participativa dentro de los estudiantes, docentes y padres de familia, que se constituye en la viabilidad de alternativas estratégicas.

Las que se mencionan a continuación son los procedimientos que se alinean en la solución participativa de los sujetos educativos:

- *Etapa 1. La identificación de un problema*. El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea y es necesario que el líder identifique dicho problema para tome de decisiones.
- *Etapa 2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones*. Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que

toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerara irrelevante por el tomador de decisiones.

- *Etapa 3. La asignación de ponderaciones a los criterios.* El criterio seleccionado en la fase anterior no tiene todas las mismas importancias, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en las listas en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión.
- *Etapa 4. El desarrollo de las alternativas.* Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.
- *Etapa 5. Análisis de las alternativas.* Una vez que se han desarrollado las alternativas se debe analizar las fortalezas y debilidades con que cuenta cada alternativa tratando de ser lo más objetivo posible.
- *Etapa 6. Selección de una alternativa.* Consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.
- *Etapa 7. La implantación de la alternativa.* Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

- *Etapa 8. La evaluación de la efectividad de la decisión.* La evaluación se lleva a cabo a fin de observar si se solucionó el problema o se tiene que retomar y analizar el proceso de la decisión tomada mediante la reflexión.

3.1.4.4. Trabajo en equipo

Según el Burgos (2012), “Un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración” (p. 95). La cooperación es un propósito de la organización del talento humano en los procesos de construcción de habilidades.

La colaboración es contar con una cultura efectiva de apoyo por parte de todos sus miembros, otorgando a la institución de una visión compartida acerca de sus metas y objetivos a alcanzar. Se entiende por trabajo colaborativo como la unión de esfuerzos dentro de una institución educativa para el logro de objetivos comunes dentro de una misma visión, bajo una cultura de apoyo mutuo, es dimensión supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de estrategias.

El trabajo en equipo es el trabajo organizado para realizar llevar a cabo una tarea o actividad uniendo esfuerzos y habilidades personales de cada miembro coordinadamente. Este tipo de trabajo y gestión genera entusiasmo, compañerismo, y promueve valores de solidaridad, respeto y trabajo; resultan productivo no solo para cada integrante de la institución sino para todos en conjunto debido al intercambio de experiencias, conocimientos que se llevan a cabo. Así también se indica que para que un trabajo en equipo sea efectivo, sus miembros deben tener clara la visión y misión de la institución y compartirla, conocer la institución y ser flexible al momento de la toma de decisiones. En este contexto se identifican cinco características de un trabajo en equipo eficaz:

Son los siguientes: 1) Sus miembros deben saber complementarse, es decir valorar las habilidades individuales y fortalecerlas como equipo para llevar adelante el proyecto. 2. Coordinación: El nivel de orden y respeto en cada una de las etapas de trabajo. 3. Comunicación. Una comunicación abierta es primordial para que el equipo pueda confiar en el trabajo de los otros. 4. Confianza: Cada miembro confía en la responsabilidad y buen trabajo de cada compañero. 5. Compromiso: Los miembros del equipo de trabajo se comprometen a dar lo mejor de sí en conocimientos, responsabilidad y solidaridad. (Francois, 2009, p. 21)

Estas características se expresan en las actividades estratégicas de la institución formativa en el que los docentes interactúan con los estudiantes y los padres de familia. La organización de equipos de trabajo en la institución formativa determina que los problemas se ahondan con la opinión de todos los docentes.

a) Características de un trabajo en equipo exitoso

La naturaleza de un equipo es la orientación participativa. El propósito del trabajo en equipo es reunir a los actores educativos con capacidades, inteligencias, ideas y destrezas similares con el fin de realizar tareas educativas y de gestión de manera más rápida para obtener mejores resultados. La habilidad de trabajar en conjunto es un elemento que muchos líderes pedagógicos valoran hoy en el desarrollo de la ejecución de los procesos, pues se considera que apoyarse en los actores educativos y al mismo tiempo brindarles a ellos las mejores habilidades, es la clave para alcanzar más fácil todo lo planificado y con alcances de innovación en el servicio formativo. El trabajo en equipo permite fortalecer las habilidades intrapersonal e interpersonal.

A continuación, se mencionan como parte de las habilidades sociales, rectoras de los procedimientos grupales de la institución educativa:

- Metas claras.

- Contar con un plan.
- Funciones definidas.
- Comunicación clara.
- Manejo adecuado de emociones.
- Procesos bien definidos para la toma de decisiones.
- Participación equilibrada.
- Normas y reglas consensuadas y bien establecidas.

3.2. La convivencia escolar desde la educación básica

3.2.1. Explicación teórica de la convivencia escolar desde la educación básica

Fierro (2018) determina que la convivencia desde la construcción de la ciudadanía se aborda como un espacio formativo desde la vida escolar y que puede aportar en distintos sentidos: aprender a reconocer la diversidad de identidades y capacidades de otras personas; valorar la pluralidad de ideas; participar en espacios de deliberación, argumentación, elaboración y seguimiento de normas, así como desarrollar herramientas dialógicas para enfrentar los conflictos interpersonales, entre otros.

Desde el enfoque de derechos humanos la convivencia es la oportunidad de ir más allá de las normas, del cumplimiento o no de los derechos humanos en la escuela. Esto permite analizar los problemas de fracaso y deserción escolar considerando las prácticas pedagógicas y de gestión cotidianas que comprometen el garantizar el derecho a la educación. Además, la UNICEF (2006), abre la discusión sobre los niveles de participación que deberían tener los estudiantes en la toma de decisiones sobre asuntos que les conciernen en el ámbito escolar.

La convivencia escolar constituye el compromiso número cinco de la gestión escolar. Este compromiso tiene como finalidad según el MINEDU (2017) “motivar y

crear relaciones positivas entre todas y todos los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía activa, una valoración positiva de la diversidad y el rechazo de toda forma de violencia”. (p, 41)

El MINEDU (2017) sostiene que “las instituciones educativas donde se implementa la convivencia escolar, desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones para que todos los estudiantes puedan aprender, sean ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables” (p, 47). Las escuelas en las que se desarrollan relaciones positivas son espacios donde los estudiantes pueden sentirse seguros y protegidos, y las situaciones de violencia, que generan ansiedad o miedo en las personas, son prevenidas y manejadas adecuadamente. Ello garantiza que los estudiantes puedan concentrarse en aprender y desarrollar todo su potencial, lo que facilita el logro de todos los aprendizajes esperados y la buena convivencia. Esto contribuye a su formación como ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables.

Entonces, la convivencia escolar está constituida por el conjunto de relaciones humanas que se establece entre todos los actores que forman parte de la institución educativa: estudiantes, docentes, directores, padres, y representantes sociales en un plano de igualdad y respeto por sus derechos y diferencias. En este contexto, al analizar la experiencia de las diferentes instituciones educativas en su construcción de una convivencia escolar, es evidente que las normas internas de convivencia escolar constituyen un lineamiento de partida para mejorar las relaciones de convivencia entre sus miembros y establecer pautas y mecanismos para la resolución de conflictos de una manera positiva.

3.2.2. Teorías que sustentan al tratamiento de la convivencia escolar

3.2.2.1. Teoría de la interacción y bienestar de la convivencia escolar de Bonilla

La competencia “Aprender a vivir juntos” (Delors, 1996) tiene un propósito significativo en las relaciones humanas dentro de los procesos formativos y la gestión de los aprendizajes de los estudiantes. Además, se sumerge dentro del desempeño docente en su práctica pedagógica. Esta macrohabilidad permite desarrollar relaciones socioformativas de interacción, en situaciones de relaciones intrapersonales e interpersonales. Las habilidades sociales se sostienen como perfil de cada uno de los actores educativos en la interacción del ejercicio de las tareas y responsabilidades.

La constitución de análisis de la teoría de la interacción y bienestar está en la integración directiva, en el que la autoridad se ejerce en la acción reflexiva. Bonilla (2008) presentó tres modelos para la gestión de la convivencia:

- **Modelo sancionador o punitivo.** El modelo relacional y el modelo integrado
Modelo sancionador o punitivo: se caracteriza por la aplicación de una sanción o corrección como medida principal de intervención, se estructura y se aplica un expediente disciplinario, expulsión del aula o de la institución educativa, considerando la gravedad del hecho. El modelo sancionador abre brechas de desconfianza y violencia, que son limitantes para la buena coordinación y el cumplimiento de objetivos institucionales. En este modelo no hay dialogo, el agresor no tiene la oportunidad de disculparse ante la víctima, permitiendo así el distanciamiento social que resta posibilidades para el desarrollo institucional.
- **Modelo relacional.** Se basa en la interrelación personal, donde los miembros de la comunidad educativa interaccionan para apoyar o poner en práctica los objetivos institucionales en relación a la gestión de la convivencia escolar. Es un

modelo democrático y participativo donde las partes enfrentadas por iniciativa propia, o por terceras personas (docentes, compañeros de clases o cualquier otro miembro de la comunidad educativa) se encargan de buscar solución favorable que satisfaga a ambos (víctima y agresor) a través de la buena predisposición y el diálogo, condiciones fundamentales para la reconciliación y resolución de los conflictos.

- **Modelo integrado.** Este modelo hace más flexible el modelo sancionador y formaliza el modelo relacional con la intención de resolver las situaciones conflictivas de forma constructiva. Se trata de un sistema participativo, de autorregulación de la disciplina, responsabilidad y aceptación de compromisos por parte de los miembros de la comunidad educativa a través del diálogo y el entendimiento de todos que favorezcan la reconciliación y la resolución de los conflictos. La gestión de la convivencia reconoce tres problemas que marcan un desafío en el sistema escolar: El clima o ambiente de aula que se observa en los establecimientos escolares, la violencia que se verifica en las interacciones de los actores escolares y el desgaste profesional de los docentes (Becerra, Mena y Castro, 2010, p. 83).

La perspectiva humanística de los actores educativos se orienta en la calidad de vida y formativa. La complejidad teórica y metodológica en el estudio de la convivencia escolar radica en la dificultad de articular aproximaciones pertinentes al fenómeno de la vida compartida en los espacios escolares -a través de sus políticas, prácticas y procesos-, considerando las distintas unidades de análisis (aula, escuela, espacio socio-comunitario), y una determinada mirada transversal que responda a la contribución de dichas prácticas en la generación de oportunidades para aprender a vivir juntos, así como aprender a ser, a hacer y a conocer, todo lo cual supone repensar la convivencia en función

del sentido más amplio de la educación, consolidándose, así, en los logros de aprendizaje y en el bienestar de los estudiantes y en los desempeños de los docentes.

La convivencia escolar, en la institución educativa, se determinará en tres dimensiones importantes, la cultura social y familiar, la supremacía de valores y la formación de la inteligencia emocional. Estas habilidades son formativas en el contexto de la escuela, la familia y la comunidad. Entonces, el éxito de la convivencia escolar se encuentra en la resolución de conflictos, en el logro de aprendizajes y en niveles de excelencia de desempeños de los docentes y la acción cooperativa y colaborativa de los padres de familia y de los actores sociales de la comunidad.

3.2.2.2. Teoría del interaccionismo simbólico de Herbert Blumer

La teoría del interaccionismo simbólico de Blumer es una teoría sociológica y psicológica que ahonda los marcos de los comportamientos de las personas en las relaciones sociales. En un contexto específico se sitúa desde la Psicología Social, en el que los comportamientos de las personas están en función de la interacción social, como proceso social que configuran la personalidad. El símbolo de la acción humana se forma desde los actos comportamentales de la interacción social.

Uno de sus antecesores fue Mead (1972), quien mencionó que se parte de un todo social determinado de compleja actividad social, dentro del cual se analiza la conducta de cada uno de los distintos individuos que lo componen. En este sentido, el lenguaje, gestos y conducta, como productos de las relaciones interpersonales que permiten la vida en comunidad y, concretamente, sus interacciones personales cara a cara. En su teoría del interaccionismo social se constituyó en cinco principios: la prioridad de lo social, el acto, los gestos, los símbolos significantes, los procesos mentales y la mente, el self y la sociedad, los cuales movilizan la convivencia social.

La naturaleza del interaccionismo simbólico se enfoca desde tres premisas básicas. La primera de ellas sostiene que el ser humano orienta sus actos hacia las cosas, en función de lo que éstas significan para él. La segunda premisa sostiene que el significado de estas cosas se deriva de la interacción social que cada individuo mantiene con otro; esta interacción se da a través de la comunicación, la que es simbólica ya que nos comunicamos por medio del lenguaje y otros símbolos significativos. La tercera avala la idea de que los significados no son estables, sino que se modifican a medida que el individuo va enfrentándose a nuevas experiencias, es decir, la modificación del significado se produce a través de un proceso de interpretación.

El interaccionismo sostiene que el significado de las acciones humanas es producto de la interacción entre los individuos frente a dichas cosas. “El significado es un producto social, una creación que emana de y a través de las actividades definatorias de los individuos a medida que estos interactúan” (Blumer, 1992). En consecuencia, los significados se construyen a través de las interacciones sociales que se configura en la personalidad como un objeto referente para indicar e interpretar las acciones de los actos en los docentes y estudiantes.

Los principios del interaccionismo simbólico en la convivencia escolar institucional se integra a la interacción armoniosa entre docentes, directivos, estudiantes y padres de familia. La construcción de la convivencia escolar se realiza desde el respeto, la aceptación de las diferencias y de las opiniones de todos los agentes formativos en un plano de igualdad. Esta construcción debe favorecer la resolución de los posibles conflictos, desacuerdos, tensiones o disputas de manera pacífica en el contexto de la interacción de la institución educativa.

En este contexto, la teoría de la interacción simbólica se justifica en los principios que ahondan en el contexto de las relaciones sociales en el entorno de la institución educativa:

- Los docentes están dotados de capacidad de pensamiento para interactuar y regular el afecto y la emoción de su desempeño formativo.
- La capacidad de pensamiento está modelada por la interacción social, en las relaciones formativas y de la gestión escolar.
- En la interacción social los docentes aprenden los significados y los símbolos desde los contextos formativos que se desarrollan en el aula y fuera de ella.
- Los significados y los símbolos permiten a los docentes actuar e interactuar de una manera distintivamente formativa en el desarrollo de los actos institucionales.
- Las docentes son capaces de modificar o alterar los significados y los símbolos que usan en la acción y la interacción sobre la base de su interpretación de la situación.
- Los docentes son capaces de introducir estas modificaciones y alteraciones debido, en parte, a su capacidad para interactuar consigo mismas, lo que les permite examinar los posibles cursos de acción, y valorar sus ventajas y desventajas relativas para luego elegir uno.
- Las pautas entrelazadas de acción e interacción constituyen la asamblea de docentes en función de las relaciones institucionales.

3.2.3. La convivencia escolar desde el marco de la educación de derechos en la gestión escolar

Borja, García e Hidalgo (2011) sostiene que para establecer el concepto de El Enfoque basado en Derechos Humanos (EBDH) establece:

Un enfoque de desarrollo basado en derechos es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y, desde el punto de vista operacional, está orientado a la promoción y a la protección de los derechos humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas del desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo. (p, 34)

Desde la perspectiva el EBDH se debe tomar en cuenta el carácter i) universalista de los derechos, “los derechos humanos son universales, con independencia del sistema político, económico y cultural”; ii) su indivisibilidad, “todos los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales son igualmente importantes, la mejora del disfrute de cualquiera de ellos no puede darse a expensas de la realización de ningún otro e interdependencia que inspira el Enfoque Basado en Derechos”; iii) su interdependencia, “Los derechos humanos son interdependientes, pues el nivel de disfrute de cualquier derecho depende del grado de realización de los demás”; iv) su interrelación, “La mejora en la realización de cualquiera de los derechos humanos es función de la realización de los demás derechos humanos” ; y v) su carácter de inalienables, ” Los derechos humanos son inherentes a la persona y no pueden ser retirados a una persona o a un grupo salvo con las debidas garantías procesales y en situaciones particulares”. Borja, García e Hidalgo (2011)

Así pues, la comunidad educativa, mediante este enfoque, dejará de ser un ente pasivo, y pasará a ser un sujeto de derecho que se apropia, monitorea, fiscaliza, exige y realiza sus derechos. En el Enfoque Basado en Derechos hay cinco principios que son fundamentales para esta investigación:

- Vínculo expreso con los derechos humanos;
- Principio de no discriminación atendiendo especialmente a los grupos más vulnerables;
- Participación en los diversos niveles del proceso de toma de decisiones
- Empoderamiento de los sujetos, lo que permite la incorporación de una mirada desde los actores, trasladando el foco de atención hacia los ciudadanos.
- Responsabilidad compartida de todos los actores involucrados.

López (2014) al respecto expresa. “Gestionar la convivencia escolar es gestionar la inclusión y la diversidad”, para que esto sea realidad es necesario un liderazgo democrático, donde las normas no se apliquen de modo arbitrario y tampoco se practique el castigo como forma de corrección. El enfoque basado en de derechos humanos (EBDH) en el cual nos encontramos por exigencia de los distintos acuerdos internacionales por la educación y erradicación de las desigualdades y violencia escolar, llámese Declaración de Icheón y Marco de acción para la realización del objetivo de Desarrollo Sostenible 4 de la Agenda al 2030, que busca garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

En este marco la educación en derechos humanos debe encargarse de combatir todo tipo de racismo, autoritarismo, discriminación y mantener una lucha constante contra los crímenes contra los niños, mujeres, personas y pueblos y resguardar los derechos fundamentales de cada uno de ellos para una cultura de paz, sabiendo que la convivencia escolar es un problema de la cultura en su conjunto y que cambia para bien o para mal.

3.2.4. Tutoría y convivencia escolar

En la sociedad e instituciones existen normas y reglas de convivencia que han sido impuestas de modo arbitrario y que no se discuten. Al respecto Pacheco (2003) afirma. “Miles de usos y creencias se viven automáticamente y sin que nadie los analice. Sobre su sentido no se nos ha preguntado, pero las acatamos porque se prescribe que actuemos conforme a ellos y porque su violación nos impone un precio que no estamos dispuestos a pagar” (p,12). No hay consideración plena a los derechos humanos.

En las Instituciones educativas las reglas y normas impuestas, posicionan en un enfrentamiento a los estudiantes con los responsables de la tutoría ya que son los jóvenes quienes adoptan posiciones críticas frente a las reglas y allí donde es necesario directivos y docentes con una buena preparación y conocimiento en derechos humanos para garantizar su cumplimiento y haya una educación justa e inclusiva. Este enfoque es vital para el desarrollo de una convivencia escolar democrática, que no es solo teórica si no de práctica diaria la misma que será objeto de análisis en este trabajo investigativo. Los derechos humanos son universales e inalienables.

El MINEDU (2016) bajo esta perspectiva expresa que la convivencia escolar se da en todos los aspectos y espacios de la sociedad, pues es el modo en que las personas se relacionan día a día. En educación es uno de los pilares el aprender a vivir juntos, a comprender y a valorar al otro, se desarrolla la percepción de las formas de interdependencia -realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.

Asimismo, menciona que la educación como un todo, debe fundarse en cuatro pilares pedagógicos, para brindar un proceso educativo de calidad, que desarrolle las competencias necesarias para el siglo XXI, sobre todo el cuarto que es *el aprender a vivir juntos*; donde se aprende a convivir, a comprender y a valorar al otro, se enseña a resolver

los conflictos respetando los valores. Es el que fomenta una pedagogía ética del buen vivir, de la solidaridad y la justicia, como fundamentos esenciales para la formación integral de los estudiantes y la gestión democrática y participativa de la IE.

La convivencia escolar desde el MINEDU (2016), se enmarca desde un enfoque de derechos, sustentando el reconocimiento intrínseco de la dignidad de las personas y en su valor como sujeto de derechos, con capacidad para ejercerlos, así como, para exigir y demandar su cumplimiento. Por otro lado, la convivencia escolar se aborda desde este enfoque y para la consecución y puesta en práctica es indispensable el desarrollo de liderazgos directivos democráticos o participativos.

Estos conocimientos teóricos basados en cuatro pilares de la educación son de suma importancia para una educación integral y de calidad en el mundo actual, de tal manera que constituyen también la base para este trabajo investigativo. Diremos entonces que, “Se trata de aprender a vivir juntos conociendo mejor a los demás, su historia, sus tradiciones y su espiritualidad y, a partir de ahí, crear un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos” (Delors, 2016, p.17). Bajo un liderazgo que permita su desarrollo.

Lo sustancial de esta teoría es pues que para aplicarla a la educación se necesita un liderazgo directivo participativo o democrático, donde se genere los compromisos necesarios para el pleno respeto de los derechos y la construcción de normas, reglas y solución de conflictos a nivel de comunidad educativa sistémicamente y tomando en cuenta los actuales entornos tecnológicos en que hoy se vive. Este conocimiento es de mucha importancia para interrelacionar las variables liderazgo directivo participativo y convivencia escolar ya que se fundamenta en una convivencia democrática que viene a ser una de las dimensiones de la variable convivencia, así como también las relaciones

interpersonales armoniosas, la inclusión y respeto a la diversidad y la participación y manejo de conflictos.

3.2.5. Los componentes de la convivencia escolar

La atención a la convivencia escolar responde a fundamentos socioformativos que plantea la necesidad de desarrollar un sentido de pertenencia en la comunidad educativa, en donde se construyan y fomenten ambientes escolares propicios para el aprendizaje en un contexto de igualdad de género, derechos humanos, equidad e inclusión y corresponsabilidad. Es una condición para el logro de los desempeños de los docentes y de los aprendizajes de los estudiantes. A continuación, se explicitan los dominios de armonía de la interacción vivencial formativa:

3.2.5.1. Convivencia democrática

El MINEDU (2016), “Orientada al reconocimiento y defensa de los Derechos Humanos de todos los integrantes de la comunidad educativa, adoptando el enfoque de derechos y promoviendo espacios de diálogo y negociación, una comunicación efectiva y búsqueda continua del consenso”. (p, 7). La convivencia democrática se constituye en la convivencia de la aceptación de las diferencias de la diversidad sociocultural. Según Fierro (2013):

La convivencia democrática tiene que ver con la experiencia de participar en la vida compartida. Refiere al desarrollo de capacidades reflexivas y de herramientas para trabajar con otros, para resolver los conflictos de manera pacífica y establecer los acuerdos que regulen la vida en común. Lo anterior supone que las escuelas desarrollen procesos por los cuales los alumnos aprendan a regular sus emociones y sentimientos y practiquen formas de manejo de conflictos en las que prevalezcan las conversaciones para esto es preciso la

utilización de herramientas como el diálogo, la deliberación y el consenso, así como la participación en la formulación y seguimiento de normas tanto en el aula como en la institución escolar. (p, 13)

La convivencia democrática requiere desarrollar el sentido de solidaridad, de la empatía y de juicio crítico que permite aceptar los diferentes puntos de vista, analizarlos pese a no compartirlas y resolver los conflictos. Para analizar la convivencia democrática tomaremos los indicadores siguientes: Normas y reglamentos contruidos de manera participativa, puestos en práctica de manera razonable y con justicia donde las sanciones tienen un carácter formativo.

Los criterios de convivencia se refieren a la consulta y participación de los padres y madres de familia en decisiones orientadas a la mejora de la escuela. Manejo formativo de conflictos a través de procesos de reflexión, el diálogo y la mediación creando así una convivencia pacífica donde se practica la inclusión y la participación democrática donde haya un trato respetuoso, donde se atiendan los diversos factores de riesgo a que están expuestos los estudiantes dadas las características socioeconómicas y demográficas del contexto local; factores como: la deserción, el embarazo adolescente, situaciones que comprometen la integridad de la persona: violencia, sexualidad, adicciones, espacios y derechos.

3.2.5.2. Inclusión y respeto a la diversidad

Donde se valore y atienda adecuadamente a la diversidad física y personal de cada miembro de la comunidad educativa y se dé un trato equitativo erradicando todo tipo de discriminación, para que de este modo se genere la participación y el aprendizaje, donde las diferencias no son problemas sino oportunidades. Fierro (2013) afirma:

La inclusión es definida como “un conjunto de procesos orientados a eliminar o minimizar las barreras que limitan el aprendizaje y la participación de todo el alumnado” (Booth y Ainscow, 2004, p. 9). La educación inclusiva hace un llamado a apoyar y asumir la diversidad de todos los alumnos, pero estableciendo como meta eliminar la exclusión social que se deriva de actitudes y respuestas a la diversidad en raza, clase social, etnia, religión, género y capacidad (Booth y Ainscow, 2004). La noción de inclusión parte del reconocimiento de que la sociedad no es homogénea y la diversidad constituye un componente fundamental que merece ser revalorizado. (p. 12)

La inclusión y respeto a la diversidad no consiste en prohibir las actitudes discriminatorias y diferencias de trato irrazonables, sino que busca garantizar una igualdad y equidad y el ejercicio pleno de como derecho les corresponde a cada persona en este caso miembro de la comunidad educativa.

La UNESCO identifica como rasgos que distinguen a las escuelas inclusivas los siguientes: son escuelas que crean diversos mecanismos a través de los cuales se combaten las actitudes discriminadoras; en ellas se promueve la hospitalidad y las comunidades sonrientes; establecen un estrecho vínculo entre el aprendizaje académico y los aspectos emocionales, así como la vinculación con la vida y tradiciones locales; ponen especial atención a los alumnos que enfrentan los más altos grados de marginación y desventaja, sea debida a su condición de pobreza, ruralidad o raíces indígenas, a su pertenencia a una etnia o a una minoría lingüística, a tener alguna necesidad educativa especial o distintas condiciones de vida. (Govinda, 2009, citado por Fierro, 2013)

a) Características de la educación inclusiva

La educación inclusiva se generó desde el punto de vista social, con el propósito de apoyar a los más necesitados, en situaciones de paternalismo asistencial en la educación

del sistema educativo. Diríamos que lo conveniente está en las prácticas pertinentes de la equidad como principio rector de la justicia social en el sistema educativo. Aquí algunos principios de la educación inclusiva desde el marco de la convivencia escolar:

- Reconocimiento y atención de las necesidades de los estudiantes y otros miembros de la IE.
- Valoración y atención de la diversidad: de género, cultura, religión, lengua, necesidades, condiciones y ritmos para el aprendizaje.
- Trato equitativo: políticas, estrategias y prácticas orientadas a garantizar la participación e igualdad de derechos de todas las personas, y manejo participativo.
- Participación en actividades que promuevan el sentido de pertenencia al grupo, la escuela, comunidad, nación y el mundo.
- Trabajo colaborativo: aprender a trabajar y compartir con otros.

b) La diversidad en la convivencia escolar en la escuela rural

Las instituciones educativas, en nuestro sistema educativo, se encuentran actores multidiversos de etnias o comunidades que corresponden a funciones de culturas polifuncionales de sus costumbres e historia de la convivencia. La diversidad o diferenciación educativa es un hecho social participativo que se caracteriza por ser la acción de conocer y comprender las habilidades de cada educando, desde su entorno social y geográfico, así como de responder mediante una propuesta educativa construida de acuerdo con sus necesidades y potencialidades. La fortaleza de la diversidad formativa se encuentra en la atención equitativa de las valoraciones sociales y el fortalecimiento de las competencias de los actores educativos, en especial de estudiantes y docentes.

La concepción constructivista del proceso de enseñanza y aprendizaje, la educación para la diversidad es un principio rector, porque promueve una diversificación de los procesos de enseñanza que permite a los educandos alcanzar los objetivos y las competencias que el plan curricular establece. Pues, no se trata de una simple organización para determinados educandos con mentes determinadas. Lo que pasa es que el proceso de enseñanza y aprendizaje es, por su propia naturaleza, individualizada, es decir, distinto y peculiar en cada caso al interactuar con él dos polos – Profesor y Educando – que le aportan sus características diferenciales (Martín et al, 2001).

La escuela como institución formadora y creada por la sociedad con la finalidad de intervenir en la educación de las personas de manera sistemática, y de acuerdo al tipo de hombre que se desea formar, está orientada por el discurso político educativo oficial, que da las líneas generales en cuanto a los programas curriculares y las normativas del sistema educativo. La acción formadora del sistema educativo sitúa la equidad de los procesos formativos en la pertinencia del desarrollo de las actividades pedagógicas y didácticas de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Creación de significados sobre lo que vemos, hacemos y deseamos y, por lo tanto, también influye en las relaciones sociales: las formas en que percibimos al otro, lo interpretamos, actuamos antes y con él, nos comunicamos, reaccionamos. Todo lo que hacemos con unos determinados significados (Gimeno, 2001, p. 103).

La diversidad cultural en los procesos formativos orienta a desarrollar los lineamientos socioculturales de los docentes y alumnos que se plasman en habilidades de equidad cultural y lingüística. La diversidad del alumnado es una consecuencia directa de la historia familiar, cultural y social vivida con anterioridad, y de las oportunidades que se van presentando a lo largo de la vida. El origen social y cultural es el responsable de

la generación y desarrollo de las capacidades socioculturales y, por lo tanto, está en la base de la diversidad sociocultural, en función del entorno etnográfico en el que viven.

3.2.5.3. Relaciones interpersonales armoniosas

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 una meta esencial de la educación y no puede entenderse exclusivamente como una reacción ante la aparición de determinados conflictos (IDEA-Ararteko, 2006, como se citó en Fierro, 2013).

Entendida como se relacionan los distintos actores de la Institución Educativa, llámese docentes, directivos, estudiantes, administrativos y padres de familia. Comprende las relaciones de comunicación, la construcción de normas, la mediación y resolución pacífica de conflictos, así como las acciones de prevención de violencia escolar y atención de estudiantes con dificultades de adaptación social (Fierro, 2013). Estos criterios se configuran en la socialización de las habilidades sincréticas de dialogicidad. Silviera (2014) conceptualiza las relaciones interpersonales como:

Un conjunto de interacciones eficientes que se establecen entre dos o más sujetos que estructuran un medio favorable para la comunicación, expresión de emociones e ideas. Son también el origen de oportunidades, esparcimiento y distracción de las personas. Se considera como el origen del aprendizaje, generando muchas veces molestia o incomodidad en las personas, pero estas interacciones constituyen un medio extraordinario de crecimiento personal, relaciones humanas, formas de conducta social y la complacencia de la curiosidad, pues los demás son una fuente inacabable de confusiones, innovaciones, información, cambio de emociones y de opiniones. (p. 94)

Las relaciones son armoniosas porque se cuenta con mecanismos para negociar conflictos y se intenta regular las relaciones personales con base en normas claras, algunas de ellas decididas por el propio colectivo. La felicidad es congruente al estado socioeconómico de los parámetros de los procesos formativos del hombre. Así que, los estudiantes, los profesores y los padres de familia se constituyen en actores de las relaciones interpersonales desde la gestión colaborativa de los aprendizajes y los desempeños en los procesos formativos de contexto.

3.2.5.4. Participación y manejo de conflictos

En la Institución Educativa esta dimensión se refiere a la participación de todos los actores de la comunidad educativa: los padres de familia, los estudiantes, los docentes, administrativos y los aliados u organizaciones interesadas en el acontecer y desarrollo de la Institución educativa ya sea en la formulación y ejecución de planes de acción o trabajo, tomando decisiones conjuntas y realizando tareas coordinadamente. En este sentido la escuela genera espacios de participación socioformativa y la creación de estrategias para el manejo de conflictos.

a) Interacción participativa en la escuela

El MINEDU (2016) considera que la Institución Educativa debe ser un espacio “donde se fomente la participación efectiva de los niños, niñas, adolescentes y adultos en la construcción de la institución educativa como un espacio de aprendizaje y formación intergeneracional, promoviendo la participación de instancias participativas legítimas, con una representatividad real y en las que esté garantizado los acuerdos y decisiones”. (p.7)

Incrementar la calidad educativa no es posible sin la valiosa colaboración de los padres de familia, porque la calidad es un asunto que no sólo le corresponde al docente, sino a los padres, autoridades quienes deben estar involucrados. No obstante par que los

padres participen es necesario crear condiciones desde la institución educativa, logrando que la relación vaya más allá de la aportación económica o la recepción de calificaciones. Al respecto Burgos (2012) expresa; “La participación está presente en todos los ámbitos de la gestión educativa, ya que les corresponde tanto a los tomadores de decisiones como a las meso estructuras negociar o convenir la participación de los diversos organismos de la sociedad”. (p.103)

En definitiva, la participación es imprescindible para el desarrollo de actitudes positivas hacia la institución, el compromiso y la satisfacción laboral, por otro lado, participación en la toma de decisiones satisface necesidades psicológicas de responsabilidad y autonomía en el trabajo.

b) Manejo de conflictos en la escuela rural

Desarrollar y fomentar el diálogo reflexivo. Es importante el diálogo reflexivo que posibilita la comprensión del conflicto como un elemento presente en la convivencia, y ayuda a una gestión pacífica y formativa de aquellos en la Comunidad Educativa. Mantener los conflictos en silencio o no fomentar el diálogo, hace que permanezcan en estado latente lo que podría implicar una expresión posterior de violencia o el desarrollo e incremento de sentimientos de frustración, lo que también puede favorecer la emergencia de conductas agresivas.

La promoción de relaciones democráticas genera que los estudiantes y los demás integrantes de la Comunidad Educativa, participen activamente en las diversas instancias que ofrece la vida escolar y para que colaboren en la toma de decisiones, de tal manera que la relación con los otros se constituya en una experiencia de aprendizaje de la convivencia. Así, Zárate (2004) considera que el conflicto formativo:

Un proceso, que posee una dinámica propia y se caracteriza por el choque o cruce de los intereses entre las personas, las cuales manejan percepciones que en algunos casos son diferentes sobre el mismo conflicto, se involucran sentimientos y emociones. En el que influyen (...) el contexto social, cultural, [educativo] y económico. (p. 42)

Propiciar aprendizajes colaborativos. Es decir, la experiencia de situaciones cotidianas que impliquen resolver conflictos y situaciones problemáticas en forma pacífica se favorecen con el aprendizaje en grupo porque promueven relaciones de colaboración. Es importante, por lo tanto, diseñar actividades que impliquen aprendizajes que vinculen a los y las estudiantes entre sí, de tal modo que puedan alcanzar sus metas en conjunto y ayudar en la superación de los modelos competitivos e individualistas.

El manejo de conflictos para ser una práctica de alto nivel, requiere asertividad, prudencia, respeto, altruismo, condescendencia, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia. Estas cualidades son producto de un largo proceso de educación y/o reeducación. Quien es egoísta, inseguro y explotador, no será buen negociador en caso de conflicto. El manejo de conflictos se refiere a la comprensión de sus propias emociones y sentimientos y, también, interesarse genuinamente en entender los puntos de vista de los otros, igualmente válidos y legítimos que los suyos. Implica, además, superar concepciones discriminadoras y prejuicios, promoviendo el autoconocimiento de sus sentimientos e impulsos para poder aprender a regularlos.

En síntesis, puede entenderse por conflicto a la situación de desacuerdo e incompatibilidad entre dos o más personas o grupos, debido a que buscan objetivos o intereses que son incompatibles entre sí, enfrentándose con un problema de decisión a favor o en contra de alguna alternativa. Muchas veces los conflictos son inevitables dentro de las organizaciones, y pueden ser enfocados en forma positiva o negativa, dependiendo del estilo de manejo de conflictos de las personas involucradas.

3.2.6. La gestión de la convivencia escolar desde el liderazgo participativo

La convivencia escolar desde el liderazgo participativo es un conjunto de acciones organizadas que permiten construir un clima escolar, en una interacción de relaciones interpersonales democráticas de los docentes con los estudiantes, con los padres de familia y de los estudiantes entre sí. La convivencia escolar, desde esta perspectiva, está planificada por el líder pedagógico. “La convivencia escolar es el conjunto de relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa. Es una construcción colectiva y cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por directivos, docentes, administrativos, estudiantes y familias” (MINEDU, 2018, p. 8). El buen funcionamiento de la convivencia escolar debe favorecer el buen desempeño de los docentes, las relaciones armoniosas con los padres de familia y que trasciende en los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.

La convivencia escolar en el sistema educativo peruano se desarrolla en la planificación e implementación de esta dimensión en los procesos formativos de la educación básica. El MINEDU (2018) a nivel nacional, brinda soporte a los actores involucrados a través de dos niveles: (1) Equipo técnico macrorregional y (2) Equipo técnico regional. El Ministerio de Educación remite las normas y las guías como insumos a las Unidades de gestión educativa local, las cuales se remiten a las instituciones educativas. En esta última el líder pedagógico, como parte de la gestión organizacional, planifica, organiza, ejecuta y evalúa las acciones y las tareas correspondientes a este factor organizacional para generar un buen clima escolar.

Como tal, la convivencia escolar, opera como un elemento fundamental de la gestión escolar, dado que la mejora continua de la calidad de las relaciones interpersonales en la institución educativa, es el resultado de un trabajo organizado y

planificado, motivado por el liderazgo del director y orientado por una visión colectiva construida en conjunto con la comunidad educativa (MINEDU, 2014). Sobre todo, aporta a la consolidación de la propuesta educativa y contribuye a la formación integral de las y los estudiantes. Por lo que la convivencia escolar en las instituciones educativas está liderada por los líderes pedagógicos y toda la plana docente.

La planificación y la organización de la convivencia escolar en función de un clima propicio para el buen desempeño de los docentes y para el logro de los aprendizajes de los estudiantes se muestran desde dos dimensiones:

a) Equipo técnico de convivencia escolar de la institución educativa

El soporte técnico de la convivencia escolar en la institución educativa está conformado por los profesionales docentes psicopedagogos, líderes pedagógicos, estudiantes y padres de familia. A este equipo se une el Fiscal de prevención del delito de la Fiscalía local, el comisario de la comisaría local y el medico del puesto de salud más cercano a la institución educativa. La función del equipo es elaborar el Plan de Convivencia Escolar. A continuación, se indican el equipo de soporte técnico que pertenece al departamento de convivencia escolar de la institución educativa (MINEDU, 2018):

- *El Director del Colegio.* Es el conductor del proceso de cambio que implica instaurar el sistema de convivencia escolar.
- *Coordinador del Departamento de Convivencia Escolar.* Es un docente que cumple con las funciones de creer en la convivencia escolar democrática, tener buenas relaciones con los estudiantes y docentes, y ser reconocido como líder dentro de la comunidad educativa.

- *Coordinador del Departamento de Tutoría y Orientación del Educando y los tutores de Aula.* Es el docente representante de TOE. Quien coordina el servicio de acompañamiento socio afectivo, cognitivo y pedagógico de los estudiantes. Y planifica las acciones y actividades del Plan Tutorial de la Institución Educativa, en el cual se integran los planes de TOE de Aula, en los cuales se incluye los temas relacionados con la Agenda Formativa de la Convivencia Escolar.
- *Representante del estamento estudiantil.* Es aquel estudiante que se encuentra dentro de los cinco primeros puestos de toda la institución educativa (un estudiante del 6° de primaria o 5° de secundaria), con un comportamiento intachables en sus acciones, dentro y fuera de la institución educativa. Su función es vigilar el comportamiento adecuado de sus compañeros y que coordina con cada uno de los representantes de disciplina de aula.
- *Representante de los padres de familia.* Es aquel padre con experiencia en el conocimiento y manejo de relaciones interpersonales como el manejo de habilidades sociales. Sus funciones son de coordinar actividades de convivencia escolar a nivel de los padres de familia y coordinada con cada uno de los presidentes de comité de aula.

b) Estrategias metodológicas de acción participativa

La aplicación de estrategias participativas de acción de convivencia y disciplina escolar, permitirá, en el mediano plazo que las Instituciones Educativas se conviertan en comunidades caracterizadas por un clima seguro, amigable y agradable, en donde se vivan los principios de una sociedad democrática, y todos sus integrantes se encuentren comprometidos con esta forma de vivir. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basadas en el afecto, la

justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración (MINEDU, 2014, p. 38). Los docentes están comprometidos con la convivencia escolar de la institución educativa por eso que conocen y manejan estrategias participativas, interpersonales y de habilidades sociales para interactuar y convivir en armonía.

Las estrategias de acción participativas serán de índoles reflexivas y participativas: El trabajo colegiado, la asamblea académica, el Role – playing (dramatización de situaciones problemáticas), debates en aula, las conferencias, entre otras. Estas estrategias permitirán desarrollar actividades planificadas en el plan anual de convivencia escolar. Además, que estas estrategias permiten integrar de manera armoniosa en los acuerdos y discusiones entre los agentes de la comunidad educativa institucional. La metodología para desarrollar el plan de convivencia escolar se fundamenta entre áreas de trabajo y funciona para todos los agentes educativos de la institución educativa (MINEDU, 2018):

- *Área Formativa, para desarrollar los despeños de los docentes y la formación integral de los estudiantes.* Promueve la práctica de los valores, el desarrollo de las habilidades sociales y, sobre todo, el aprendizaje de las normas y pautas de convivencia social entre docentes y estudiantes.
- *Área Preventiva* tiene una doble dimensión. Es preventiva porque buscamos generar un clima armonioso, confiable y seguro entre los estudiantes y los docentes, especialmente los tutores, generan un soporte de primer orden frente a la aparición de los problemas psicosociales y de cualquier situación, interna o externa, que amenace el normal desarrollo de los agentes educativos.
- *Área Reguladora de los comportamientos al interior del colegio.* El reconocimiento del buen comportamiento es tan importante como la sanción. Se cuenta con estímulos para los docentes y estudiantes que aportan a la buena convivencia escolar. Las faltas tienen una acción formativa y correctiva justa y

oportuna, buscando que los docentes y estudiantes aprendan a asumir la responsabilidad de sus acciones y a restablecer las relaciones armónicas. Las acciones correctivas son necesarias para evitar la impunidad y además tienen un sentido reparador en el comportamiento de sus desempeños.

4. Definición de términos básicos

Convivencia escolar. La convivencia escolar es el “Conjunto de relaciones individuales y grupales que configuran la vida escolar. (MINEDU, 2016)

Convivencia. La convivencia como la acción de vivir juntos. Es la potencialidad que tienen las personas para vivir con otras en un marco de respeto mutuo y de solidaridad recíproca, bajo normas o acuerdos establecidos. (Real Academia Española, 2016)

Liderazgo directivo participativo. El liderazgo participativo es una cualidad del líder eficaz, aquel que escucha y comprende a sus subordinados de manera asertiva y acepta sus puntos de vista siempre y cuando sean viables (Zarate, 2011).

Liderazgo directivo. Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de objetivos y metas (Harold Koontz citado por Arroyo, 2010).

Liderazgo. Es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo. (Zarate, 2011)

Habilidades sociales. Son un conjunto de conductas que permiten al individuo desarrollarse en un contexto individual o interpersonal expresando sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de un modo adecuado a la situación. Generalmente, posibilitan la resolución de problemas inmediatos y la disminución de problemas futuros en la medida que el individuo respeta las conductas de los otros. (Caballo, 2005, p.7)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Caracterización y contextualización de la investigación

1.1. Descripción del Perfil de la Institución Educativa

La IE.P.S.M. N° 16064 “Alejandro Castro” ubicada en el C.P. San Lorenzo, distrito de Colasay, provincia de Jaén de la región de Cajamarca, tiene como misión brindar, una formación integral basado en el enfoque por competencias, con una cultura ambiental formando estudiantes creativos, críticos, respetuosos de la diversidad natural, social y cultural acorde con la ciencia y la tecnología. La visión, aspira a convertirse en el agente que lidere el cambio social y el proceso de transformación de su entorno socioeconómico, basándose en los avances logrados en los ámbitos del conocimiento, la innovación y el emprendimiento en el contexto del cuidado del medioambiente.

Asimismo, la IE.P.S.M. N° 16064 “Alejandro Castro” del distrito de Colasay, presenta como meta a corto plazo una formación integral, con una cultura ambiental e investigativa, aplicando diversas estrategias didácticas para el logro de competencias; buscando que los estudiantes alcancen los estándares de aprendizaje establecidos para insertándolos en la sociedad actual y futura, practicando valores de respeto, solidaridad, responsabilidad y honradez, bajo el lema: “Estudio, disciplina y superación”.

En este contexto es sabido que para el logro de dichas metas es necesario el despliegue de un conjunto de capacidades y competencias a nivel de liderazgo tanto directivo como docente que en muchos de los casos es escaso.

1.2. Breve reseña histórica de la Institución Educativa

La historia de nuestra institución educativa en cuanto a liderazgo y convivencia, se encuentra ligada a la historia no ajena a la educación en nuestro país, es decir con un estilo de liderazgo directivo poco democrático donde la convivencia escolar está marcada por el tratamiento de conflictos y violencia escolar de modo autoritario, mediante expulsiones, condicionamientos, desméritos, violencia física y psicológica a fin de reprimir las faltas a los reglamentos o los comportamientos inadecuados sobre todo por parte de los estudiantes.

Existen testimonios de maestros con larga trayectoria en esta Institución Educativa que manifiestan haber sido denunciados a causa de los castigos físicos impuestos a sus estudiantes y por testimonios de estudiantes se sabe que hoy en día se sigue practicando desde la el liderazgo directivo y docente argumentando que es la única forma de mantener la disciplina en las aulas e Institución. Se ha contado con liderazgo directivos democráticos en los años 2013- 2014 , lo cual permitió el desarrollo de proyectos institucionales y de proyección a la comunidad, el mismo que a través del comité de tutoría derivó casos de convivencia al portal SISEVE para su tratamiento, luego en el cambio de gestión designada por el MINEDU, la gestión de la convivencia combina el tratamiento de conflictos mediante la violencia física y psicológica, la intimidación, el autoritarismo y solo algunos casos se aplica la normativa vigente. Las normas de convivencia en el aula si bien es cierto se hacen en consenso con los estudiantes, pocos las asumen. Las normas de la Institución educativa y reglamento interno se elaboran a nivel de directivo y algunos docentes, los estudiantes y padres de familia las desconocen pese a que en reunión hayan sido mencionadas.

1.3. Características demográficas y socioeconómicas

La economía del distrito de Colasay de la provincia de Jaén está basada en la agricultura y ganadería, siendo uno de los principales cultivos el café, producto base para el sustento de las familias.

El distrito de Colasay es uno de los distritos con más altos índice de pobreza extrema dentro de la provincia, debido a los sucesivos, deficientes y mal direccionados manejos de las gestiones municipales que han traído consigo la falta de comunicación vial dentro del distrito, las escasas obras de salubridad y asistencia sanitaria, siendo las partes altas las más afectadas, pues es allí donde se hace difícil el traslado de productos en acémilas para llevarlos al mercado. La comunidad local presenta repetidos casos de familias disfuncionales, hijos sin reconocer o víctimas del incumplimiento de deberes como padres, es decir muchos niños no gozan del derecho a la alimentación, educación, salud y vestido que deben brindarles los padres como deber.

1.4. Características culturales y ambientales

El Distrito de Colasay se caracteriza por las manifestaciones culturales propias de la región Cajamarca, y provincias de Chota, Cutervo y Jaén. Es costumbre en la localidad la participación de menores de edad en las fiestas comunales lo que hace que muchos adolescentes consuman alcohol a temprana edad y se comprometan adolescentes lo que constituyen varios casos de deserción escolar año a año en la IE.

En cuanto a lo ambiental el distrito de Colasay presenta relieve accidentado, donde los suelos sufren la erosión natural debido a las lluvias, a esto se suma la continua deforestación de los bosques ya sea por actividades madereras o por expansiones de terrenos agrícolas, esto trae como consecuencia la ausencia de lluvias y la extinción de distintas especies vegetales y animales.

2. Hipótesis de investigación

2.1. Hipótesis de investigación

El liderazgo directivo participativo se relaciona de manera significativa con la convivencia escolar en la IE. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.

2.2. Hipótesis específicas

- El liderazgo directivo participativo es significativo en la IE. 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.
- El nivel de convivencia escolar es significativo en la IE. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.
- Los niveles de relación entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar son significativos en la IE. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.
- La propuesta de mejora de liderazgo directivo participativo mejora la convivencia escolar en la IE. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.

3. Variables de investigación

Variable 1: Liderazgo directivo participativo

Variable 2: Convivencia escolar

4. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INST.
VI: Liderazgo directivo participativo	Lewin (1951) citado por Villalva, (2017). El estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones mediante el diálogo y la escucha, delega tareas, fomenta el trabajo en equipo, y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir (p. 4).	El liderazgo directivo participativo se medirá mediante el cálculo de la Correlación R de Pearson con los resultados obtenidos en la encuesta sobre los indicadores de las dimensiones de diálogo y la escucha, la toma de decisiones, delegar de tareas, la toma de decisiones y el de trabajo en equipo.	Diálogo y escucha	<ul style="list-style-type: none"> - Participa en la toma de acuerdos y normas de convivencia de la I.E conjuntamente con los docentes y padres de familia - Cuenta la IE con normas justas y adecuadas, construidas de manera participativa, conocidas por todos y manejadas de manera consistente. - Se reconoce los derechos de todos los integrantes de la comunidad educativa de manera proactiva. - Los directivos recogen y discute información de todos y con todos los sectores de la comunidad educativa para una convivencia democrática. - Existen procedimientos para explicar y difundir el plan de convivencia democrática entre la comunidad educativa. - Existen espacios de diálogo y negociación en la comunidad educativa para una convivencia democrática. - Se identifican las características de las familias: nivel sociocultural, económico, laboral, grado de colaboración en la comunidad educativa para una convivencia democrática. 	La encuesta Cuestionario
			Delegación de tareas	<ul style="list-style-type: none"> - Delega tareas y responsabilidades a los integrantes de la Institución Educativa. - Monitorea y acompaña las funciones delegadas la Institución Educativa. - Dalega funciones y establece un mejor vínculo con los actores educativos. - Delega tareas bajo el criterio de la precedencia o la jerarquía de cargos. - Delegan tareas a integrantes de la Institución Educativa capacitados o a personal de su confianza. - Eestablece un vínculo directo entre el nivel directivo y los cargos medios o bajos. - Delega funciones para la optimización de las metas de trabajo en la Institución Educativa. - Transfiere una responsabilidad o tarea implica que un voto de confianza para los directivos de la Institución Educativa. 	

			<p>Toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informa oportunamente los problemas de la IE a docentes, estudiantes y padres de familia. - Admite la participación de los docentes en los procesos de decisión en la Institución Educativa. - conoce todo lo que debe saber sobre la situación problemática de la IE, para tomar una decisión. - Decide la resolución de decisiones de manera individual en la Institución Educativa. - Tiene claras sus metas y objetivos, cuando tomo una decisión. - Toma decisiones de acuerdo a la priorización de los objetivos. - Comparte las decisiones con la comunidad educativa. - Realiza una evaluación, con la comunidad, de la efectividad de la decisión. 	
			<p>Trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se comunica efectivamente con todos los miembros de la IE. - Se esfuerza por entender el comportamiento de los demás en la comunidad educativa. - Tiene como prioridad tener una posición de mentalidad abierta a las nuevas ideas en la comunidad educativa. - Existe cooperación entre directivo, docentes, padres y estudiantes. - Los miembros de la Institución ayudan a los integrantes de la comunidad educativa. - Se promueve el trabajo colaborativo entre los integrantes de la comunidad educativa. - Tiene claras las metas y objetivos para fomentar el trabajo en equipo en la comunidad educativa. - Se compromete con la misión y visión de la Institución Educativa. 	
V2: Convivencia escolar	Fierro (2018) La convivencia desde la construcción de la ciudadanía se aborda como un espacio formativo desde la vida escolar y que puede aportar en distintos sentidos: aprender a reconocer la diversidad	La variable convivencia se medirá a través de la prueba del Coeficiente de Correlación R de Pearson aplicada a los resultados de indicadores de las dimensiones a la	Convivencia democrática <ul style="list-style-type: none"> - Participa conjuntamente con los estudiantes, docentes y padres de familia en la toma de acuerdos y normas de convivencia de la IE - Cuenta con normas justas y adecuadas, construidas de manera participativa, conocidas por todos y manejadas de manera consistente - Se reconoce los derechos de todos los integrantes de la comunidad educativa de manera proactiva. - Recoge y discute información de todos y con todos los sectores de la comunidad educativa para una convivencia democrática. - Existe procedimientos para explicar y difundir el plan de convivencia democrática entre la comunidad educativa. 	La encuesta Cuestionario

<p>de identidades y capacidades de otras personas; valorar la pluralidad de ideas; participar en espacios de deliberación, argumentación, elaboración y seguimiento de normas, así como desarrollar herramientas dialógicas para enfrentar los conflictos interpersonales, entre otros.</p> <p>Desde el enfoque de derechos humanos la convivencia es la oportunidad de ir más allá de las normas, del cumplimiento o no de los derechos humanos en la escuela. Esto permite analizar los problemas de fracaso y deserción escolar considerando las prácticas pedagógicas y de gestión cotidianas que comprometen el garantizar el derecho a la educación.</p>	<p>convivencia democrática, la inclusión y el respeto a la diversidad, las relaciones interpersonales armoniosas y la participación y resolución de conflictos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Existe espacios de diálogo y negociación en la comunidad educativa para una convivencia democrática. - Se identifica las características de las familias: nivel sociocultural, económico, laboral, grado de colaboración en la comunidad educativa para una convivencia democrática. - Se incorpora metodologías pedagógicas que favorezcan la convivencia democrática: ayuda entre iguales, tutoría compartida, aprendizaje cooperativo.
		Inclusión y respeto a la diversidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se pone en práctica el rechazo a todo tipo de discriminación en la comunidad educativa. - Existe un trato equitativo a todos los miembros de la IE. - Promueve el buen trato y los comportamientos no violentos entre los estudiantes dentro de la comunidad educativa. - Se valora la cultura local y de los estudiantes, a través de actividades culturales, artísticas, deportivas y de apoyo a necesidades sociales comunitarias. - Se da un trato adecuado a la diversidad cultural en la comunidad educativa. - Cuenta con normas justas y adecuadas, construidas. - Se maneja situaciones de conflicto respetando las diferencias personales en la comunidad educativa. - Existe respeto a la diversidad cultural. (Costumbres, formas de hablar, religión, etc.) en la comunidad educativa.
		Relaciones interpersonales armoniosas	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza conversaciones en grupo sobre temas referentes al desarrollo de las actividades educativas en la comunidad educativa. - Expresa oralmente afirmaciones positivas ante los demás agentes educativos. - Practica la equidad en el trato entre los miembros de la institución educativa. - Desarrolla actividades proactivas con los integrantes de la comunidad educativa. - Desarrolla habilidades para la comunicación interpersonal en la comunidad educativa. - Desarrolla habilidades para la comunicación interpersonal en la comunidad educativa.

				<ul style="list-style-type: none"> - Hace agradable los momentos en la institución a pesar de las dificultades en la comunidad educativa - Se siente motivado a participar en las actividades de la institución conjuntamente con la comunidad educativa. - Promueve un ambiente de colaboración y compromiso con la institución. 	
			Participación y manejo de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla habilidades de disposición para negociar y solucionar cualquier conflicto en la comunidad educativa. - Busca soluciones compartidas en la Institución Educativa. - Cumple la función de un mediador imparcial en la resolución de conflictos. - Se aplica de estrategias de solución consensuadas en el manejo de conflictos dentro de la comunidad educativa. - propone la solución más viable dentro de la comunidad educativa con respecto a los problemas entre docentes y directivos. - Logra que las partes analicen las cuestiones en disputa dentro en la comunidad educativa. - Siempre escucha las partes. - Solicita la intervención de un tercero que pertenezca a la misma institución para que tome una decisión. 	

5. Población y muestra

5.1. Población

Para esta investigación se ha tomado como población la totalidad directivos, docentes de ambos niveles haciendo un total de 11, la totalidad de estudiantes haciendo un total de 148, de los cuales 66 son del nivel primario y 82 son del nivel secundario, haciendo un total de 161 integrantes, tal como se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 1

Presentación de la Población

TIPO DE POBLACIÓN	NIVEL PRIMARIA	%	NIVEL SECUNDARIA	%	TOTAL	%
Personal Directivo	1	0.6%	1	0.6%	2	1.2%
Docentes	6	3.7%	5	3.1%	11	6.8%
Estudiantes	66	41.0%	82	51.0%	148	92.0%
TOTAL	73	45.4%	88	54.6%	161	100%

Nota. Elaboración propia

5.2. Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman. “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos” (p.175). Por lo tanto, la muestra es probabilística, ya que la población estuvo integrada de 161 actores educativos y se tuvo que medir el tamaño del error en las predicciones, ya que se tuvo en cuenta que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Así, se describe en la siguiente tabla:

Tabla 2*Presentación de la Muestra*

TIPO DE POBLACIÓN	CANTIDAD TOTAL	PORCENTAJE	MUESTRA
Personal directivo	2	1%	1.4
Docentes	11	7%	8.0
Estudiantes	148	92%	105.0
Total parcial	161	100%	114.0

Nota. Elaboración propia

6. Unidad de análisis

En la presente investigación nuestra unidad de análisis estuvo conformada por todos y cada uno de los directivos, docentes y estudiantes de la I.E. N° 16064 Alejandro Castro, Colasay, Jaén, Cajamarca.

7. Métodos de investigación

El método científico. La investigación se dispuso al método científico porque se desarrolló a través de procedimientos sistemáticos de la correlación de las variables del liderazgo directivo participativo y de la convivencia escolar. En este sentido, se hizo una observación de la realidad problemática y se formuló el problema a través de la inducción, se generó y se comprobó una hipótesis, se hizo un análisis de resultados y se determinó conclusiones.

El método inductivo. El método inductivo proviene del positivismo, pero en el contexto de las ciencias sociales se utiliza a través de las observaciones de los fenómenos particulares de la realidad problemática. Se entiende que sus procesos que se aplican se contextualiza en la investigación cualitativa como la observación, formulación de hipótesis, verificación, tesis y teoría. En el caso de la investigación se utilizó, ya que para llegar a las conclusiones de las variables: el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar se tiene que pasar por cada uno de los procedimientos indicados.

Método analítico-sintético. Son dos métodos que interactúan de manera conjunta, el análisis y la síntesis y se presuponen mutuamente para evidenciar su propósito, así: El análisis permitió conocer la esencia de las subcategorías de las variables: el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar, en cuanto a sus propiedades y componentes y reconocer la estructura de las mismas dentro del lineamiento de la investigación. Mientras que la síntesis permitió descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad desde los resultados de las categorías. El análisis y la síntesis funcionan como una unidad dialéctica y de ahí que al método se le denomine analítico-sintético. El análisis se produce mediante la síntesis de las propiedades y características de cada parte del todo, mientras que la síntesis se realiza sobre la base de los resultados del análisis. En la investigación, puede predominar uno u otro procedimiento dentro del contexto del objeto de la investigación.

El método estadístico. El método estadístico permitió manejar los datos de las variables mediante el análisis matemático, en el que la correlación del liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar se han sometido por los procedimientos de recopilación, elaboración, presentación e interpretación de los datos.

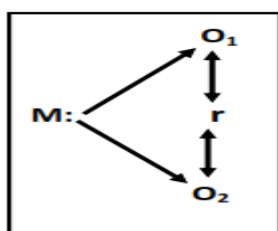
8. Tipo de investigación

La investigación, según el nivel de profundidad, le corresponde la investigación descriptiva correlacional. Descriptiva, porque pretende incidir en el liderazgo directivo participativo en relación de la convivencia escolar. Según su nivel de profundidad es una investigación descriptiva, porque va detallar los hechos o fenómenos de la investigación dentro de los procesos lógicos de la investigación. Correlacional, porque se mide las categorías de las dos variables con el propósito de relacionarlas de manera hipotética. Cabanillas (2019) considera que esta investigación está “orientada a descubrir la

covariación o correspondencia entre los valores de dos hechos o situaciones problemáticas” (p. 63). Entonces, en este sentido que, a partir del conocimiento se planteó una propuesta de mejora que factibilizó de manera eficiente la gestión educativa.

9. Diseño de investigación

La investigación presentó un diseño no experimental correlacional. No experimental, porque no se manipularon deliberadamente las variables, sino se basó en la observación y análisis. Hernández, Fernández y Baptista (2014) considera que “la investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (p. 149). Correlacional, porque describe y analiza la interrelación de las categorías en un momento dado, además de asociar vinculaciones entre los conceptos y resultados, a través de un proceso de causalidad de las categorías: el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar. Entonces, se realizó una medición única que permitió recolectar la información necesaria para analizarlas y correlacionarlas en función de sus dimensiones e indicadores. De esta manera se buscó evaluar la magnitud y la fuerza del grado de asociación entre el liderazgo organizacional del director y la gestión administrativa. El diagrama es el siguiente:



Donde:

M: Muestra

O1: Observación de la variable 1

O2: Observación de la variable 2

r: Coeficiente de correlación

10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La presente investigación utilizó las técnicas que a continuación mencionaremos para recolección para medir actitudes. Se hizo uso de la técnica de colecta de datos encuesta (Hernández, 1998, p. 258). Aplicada a todos los docentes de la institución educativa, estudiantes del nivel secundario, y padres de familia, con el fin de recoger su lectura sobre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar.

Los instrumentos que se utilizaron de manera pertinente fue el cuestionario que se utilizó para la recolección de datos sobre el liderazgo directivo participativo de la Institución educativa, desde la lectura de los docentes, directivos y estudiantes del nivel secundario, con el fin de analizarlos e interpretarlos y proponer estrategias para mejorar la gestión educativa. Para ello se utilizó una encuesta para recoger el punto de vista sobre el liderazgo directivo participativo en la I.E. y también sobre las características de la convivencia escolar. La encuesta a estudiantes contiene declaraciones sobre el liderazgo directivo y la convivencia escolar desde su punto de vista.

11. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Se empleó las técnicas de tabulación y análisis de datos de la estadística descriptiva como media aritmética, la varianza y el coeficiente de variación, mediante el programa estadístico SPSS 25. Este programa estadístico permitió obtener la matriz general de datos y cada una de las tablas estadísticas de datos de cada una de las categorías.

12. Validez y confiabilidad

Para determinar la validez de los instrumentos se recurrió a dos especialistas en la elaboración y validación de instrumentos. Para la confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach, el cual me permitió establecer para la variable de liderazgo directivo participativo de un valor promedio de 0.77 y para la variable convivencia escolar 0.92. La cual determinó que existe una correlación positiva (Ver anexo 2).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados de las variables de estudio por dimensiones: Variable liderazgo directivo participativo y convivencia escolar

El presente capítulo contiene el análisis, la interpretación y la discusión de los resultados obtenidos del proceso de recolección de información a través de la guía de observación. Se presentan los resultados por dimensiones de las variables de estudio (análisis y discusión por cada dimensión). Así mismo, haciendo uso de la estadística, se establecieron las correlaciones y porcentajes de las variables y dimensiones, cuyos resultados se organizaron en tablas, con la finalidad de obtener un adecuado análisis de datos. Además, se realizó la prueba de hipótesis para contrastar los resultados según los objetivos planteados en esta investigación.

1.1. Resultados de la variable: liderazgo directivo participativo

Tabla 3

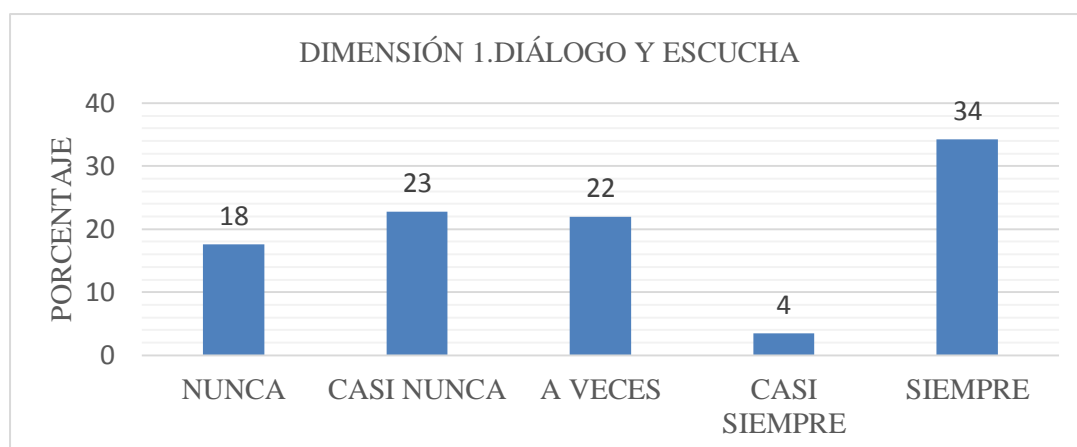
Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Diálogo y Escucha

DIMENSIÓN	RANGO	CATEGORIAS	PROMEDIO		
			N°	f _i	%
DIÁLOGO Y ESCUCHA	[14-17.34]	NUNCA	20	24	18%
	[17.34-20.68]	CASI NUNCA	26	14	23%
	[20.68-24.02]	A VECES	25	40	22%
	[24.02-27.35]	CASI SIEMPRE	4	7	4%
	[27.35-40]	SIEMPRE	39	29	34%
TOTAL			114		100

Nota. Encuesta aplicada

Figura 1

Dimensión: Diálogo y Escucha



Nota. Encuesta aplicada

Análisis y discusión

La tabla 3 y la figura 1 muestra los resultados obtenidos en la dimensión 1: Diálogo y Escucha, de la variable liderazgo directivo participativo; se puede evidenciar que de los 114 encuestados el 34% responde siempre con 39 encuestados, seguido de un 23% en casi nunca con 26 encuestados, un 22% en a veces con un 25 encuestados, un 18% en nunca con 20 encuestados y un 4% en casi siempre con 4 encuestados; esto implica que las frecuencias de las respuestas son muy dispersa; y que se concentran principalmente en la respuestas a veces con 22% y casi siempre con un 4%; lo cual que es respaldado con los resultados de la media del 24 y el coeficiente de variación de 29 puntos.

En este sentido, el diálogo y Escucha, de la variable liderazgo directivo participativo; se obtiene una media promedio de 24 puntos obtenidos entre el puntaje máximo y mínimo de las respuestas; esto significa que las respuestas están en torno a la respuesta a veces; en cuanto al coeficiente de variación se obtienen 29 puntos; esto significa que es dispersa en consecuencias los encuestados de la muestra responden más en veces y casi siempre para las preguntas sobre el diálogo y la escucha. Concuera con

Acosta (2017) que sostiene el líder pedagógico es que emplea mecanismos de comunicación para dar a conocer con anterioridad las agendas y los propósitos de las reuniones del directivo y de los estamentos del gobierno escolar.

Se entiende, entonces, que el líder pedagógico desarrolla una comunicación medianamente con los docentes de la institución con respecto a las actividades de la gestión escolar. La comunicación forma parte privilegiada del liderazgo responsable, todo ello pone en evidencia que se trata de una vivencia real y explicable (Cuesta, 2018). En tal sentido, las habilidades del diálogo y escucha se mantienen dentro de la comunicación organizacional que le permite reflexionar sobre la organización y resolución de las actividades de gestión en pro de los aprendizajes.

Tabla 4

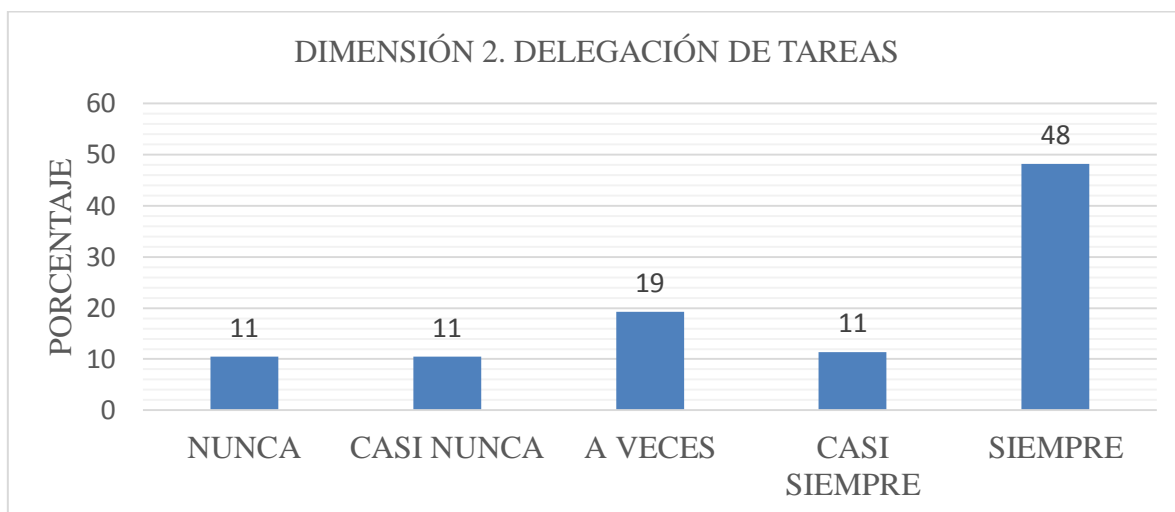
Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Delegación de tareas

DIMENSIÓN	RANGO	CATEGORIAS	PROMEDIO		
			N°	fi	%
DELEGACIÓN DE TAREAS	[14-17.34]	NUNCA	12	26	11%
	[17.34-20.68]	CASI NUNCA	12	14	11%
	[20.68-24.02]	A VECES	22	40	19%
	[24.02-27.35]	CASI SIEMPRE	13	6	11%
	[27.35-40]	SIEMPRE	55	24	48%
TOTAL			114		100%

Nota. Encuesta aplicada

Figura 2

Dimensión delegación de tareas



Nota. Encuesta aplicada

Análisis y discusión

La tabla 4 y figura 2, Según los resultados obtenidos en la dimensión 2: Delegación de Tareas, de la variable liderazgo directivo participativo; se puede evidenciar que de los 114 encuestados el 48% responde siempre con 55 encuestados, seguido de un 19% en a veces con 22 encuestados, un 11% en casi siempre con un 13 encuestados, un 11% en casi nunca con 12 encuestados y un 11% en nunca con 12 encuestados; esto implica que las frecuencias de las respuestas son dispersa; y que se concentran principalmente en la respuestas casi siempre con un 11% , lo cual que es respaldado con los resultados de la media del 26 puntos y el coeficiente de variación de 24 puntos.

En ese sentido, la delegación de Tareas, de la variable liderazgo directivo participativo; se obtiene una media promedio de 26 puntos obtenidos entre el puntaje máximo y mínimo de las respuestas; esto significa que las respuestas están en torno a la respuesta casi siempre; en cuanto al coeficiente de variación se obtienen 24 puntos; esto significa que la muestra es dispersa en consecuencias los encuestados de la muestra más responden en veces para las preguntas sobre delegación de tareas.

Acuña y Bolívar (2019) concluyen que se utilizan estrategias y se asignan tareas de manera eficiente, lo cual, produce un impacto en cuanto a la consecución de los objetivos propuesto y por ende a la mejora de la calidad de la gestión de los aprendizajes. Lo que se establece que el director muestra medianamente la organización de la gestión escolar y que se lo demuestra en la asignación de tareas al equipo docente.

Tabla 5

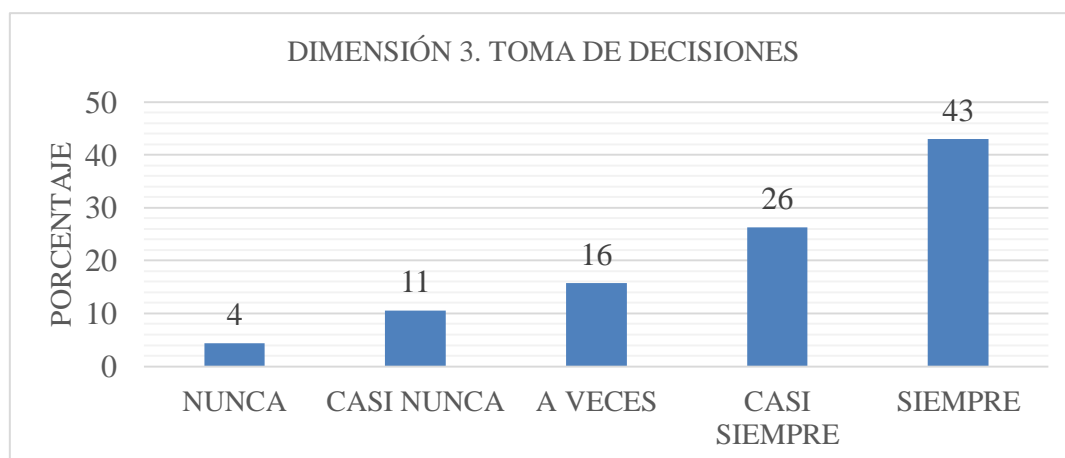
Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Toma de Decisiones

DIMENSIÓN	RANGO	CATEGORIAS	PROMEDIO		
			N°	fi	%
TOMA DE DECISIONES	[13-16.21]	NUNCA	5	26	4%
	[16.21-19.55]	CASI NUNCA	12	13	11%
	[19.55-22.89]	A VECES	18	38	16%
	[22.89-26.23]	CASI SIEMPRE	30	6	26%
	[26.23-38]	SIEMPRE	49	24	43%
TOTAL			114		100%

Nota. Encuesta aplicada

Figura 3

Dimensión toma de decisiones



Nota. Encuesta aplicada

Análisis y discusión

En la tabla 5 y figura 3, los resultados obtenidos en la dimensión 3: Toma de Decisiones, de la variable liderazgo directivo participativo; se puede evidenciar que de los 114 encuestados el 43% responde siempre con 49 encuestados, seguido de un 26% en casi siempre con 30 encuestados, un 16% en a veces con un 18 encuestados, un 11% en casi nunca con 12 encuestados y un 4% en nunca con 5 encuestados; esto implica que las frecuencias de las respuestas es dispersa; y que se concentran principalmente en la respuestas casi siempre con un 26% y siempre con un 43%; lo cual que es respaldado con los resultados de la media del 26 y el coeficiente de variación de 24 puntos.

Se interpreta que, la toma de decisiones, de la variable liderazgo directivo participativo; se obtiene una media promedio de 26 puntos obtenidos entre el puntaje máximo y mínimo de las respuestas; esto significa que las respuestas están en torno a la respuesta casi siempre y siempre; en cuanto al coeficiente de variación se obtienen un 24 puntos; esto significa que la muestra es dispersa en consecuencias los encuestados de la muestra más responden en casi siempre y siempre para las preguntas sobre toma de decisiones.

Se establece que medianamente se planifica y se desarrolla toma de decisiones en la Institución Educativa. Jiménez (2021) expresa que el liderazgo transformacional tiene incidencia en la gestión escolar porque el líder pedagógico permite planificar y desarrollar los procesos de manera efectiva en cada una de sus áreas: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera. Los procesos efectivos de las áreas de la gestión escolar en relación a las estrategias reflexivas del desarrollo organizacional permiten la coherencia y pertenencia de la toma de decisiones en la institución. Siento importante que el perfil

de desempeño del director en esta dimensión, para que el liderazgo directivo logre mayor eficacia en la gestión escolar y educativa. (Távora, 2020)

Tabla 6

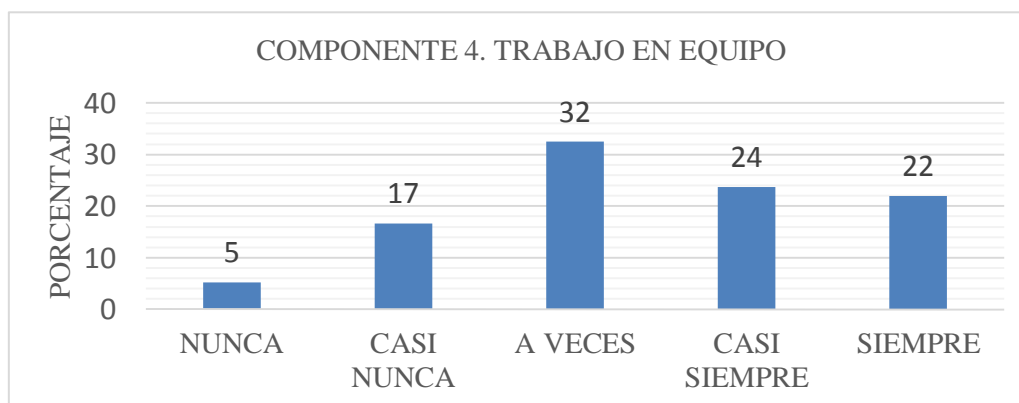
Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Trabajo en equipo

DIMENSIÓN	RANGO	CATEGORIAS	PROMEDIO		
			N°	fi	%
TRABAJO EN EQUIPO	[13-16.34]	NUNCA	6	24	5%
	[16.34-19.68]	CASI NUNCA	19	13	17%
	[19.68-23.02]	A VECES	37	39	32%
	[23.02-26.35]	CASI SIEMPRE	27	6	24%
	[26.35-39]	SIEMPRE	25	24	22%
TOTAL			114		100%

Nota. Encuesta aplicada

Figura 4

Dimensión trabajo en equipo



Nota. Encuesta aplicada

Análisis y discusión

En la tabla 6 y figura 4, los resultados obtenidos en la dimensión 4: Trabajo en Equipo, de la variable liderazgo directivo participativo; se puede evidenciar que de los 114 encuestados el 32% responde en a veces con 37 encuestados, seguido de un 24% en

casi siempre con 27 encuestados, un 22% en siempre con un 25 encuestados, un 17% en casi nunca con 19 encuestados y un 5% en nunca con 6 encuestados; esto implica que las frecuencias de las respuestas son dispersa; y que se concentran principalmente en la respuestas casi siempre con un 24%; lo cual es respaldado con el resultado de la media de 24 con el coeficiente de variación de 24 puntos.

Se establece que, el trabajo en equipo, de la variable liderazgo directivo participativo; se obtiene una media promedio de 24 puntos obtenidos entre el puntaje máximo y mínimo de las respuestas; esto significa que las respuestas están en torno a la respuesta casi siempre; en cuanto al coeficiente de variación se obtienen en 24 puntos; esto significa que la muestra es dispersa en consecuencias los encuestados de la muestra más responden casi siempre para las preguntas sobre trabajo en equipo. La correlación entre las variables Liderazgo Directivo y docente con el trabajo en equipo tienen un índice de correlación positiva fuerte (Vásquez, 2019). De igual manera, Rafael y Orbegoso (2019) determinan que la gestión escolar y liderazgo pedagógico explica la variabilidad de la dimensión participación en la gestión de la escuela que se articula a la comunidad.

1.1.2. Resultados de las variables de estudio por dimensiones: Convivencia escolar

Tabla 7

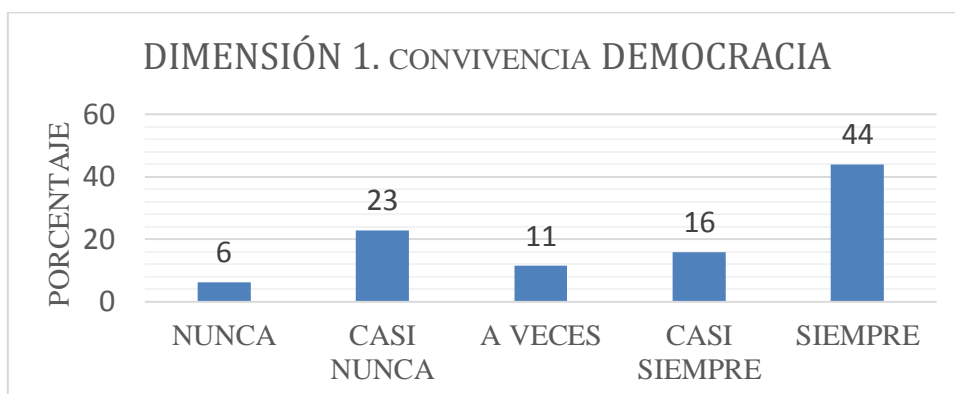
Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Convivencia Democrática

DIMENSIÓN	RANGO	CATEGORIAS	PROMEDIO		
			Nº	fi	%
CONVIVENCIA	[11-14.72]	NUNCA	7	27	6%
DEMOCRACIA	[14.72-18.06]	CASI NUNCA	26	11	23%
	[18.06-21.4]	A VECES	13	40	11%
	[21.4-24.74]	CASI SIEMPRE	18	9	16%
	[24.74-40]	SIEMPRE	50	35	44%
TOTAL			114		100%

Nota. Encuesta aplicada

Figura 5

Dimensión convivencia democrática



Nota. Encuesta aplicada

Análisis y discusión

En la tabla 7 y figura 5, los resultados obtenidos en la dimensión 1: Convivencia Democrática, de la variable Convivencia Escolar; se puede evidenciar que de los 114 encuestados el 44% responde en siempre con 50 encuestados, seguido de un 23% en casi nunca con 26 encuestados, un 16% en casi siempre con un 18 encuestados, un 11% en a veces con 13 encuestados y un 6% en nunca con 7 encuestados; esto implica que las frecuencias de las respuestas son dispersas; y que se concentran principalmente en la respuestas siempre con un 44%, que es respaldado con el resultado de la media de 27 y el coeficiente de variación de 35 puntos.

Se establece que la convivencia democrática, de la variable convivencia Escolar; se obtiene una media promedio de 27 puntos obtenidos entre el puntaje máximo y mínimo de las respuestas; esto significa que las respuestas están en torno a la respuesta siempre; en cuanto al coeficiente de variación se obtienen unos 35 puntos; esto significa que la muestra es dispersa en consecuencias los encuestados de la muestra más responden siempre para las preguntas sobre convivencia democrática. Concuera por lo dicho por Gómez (2017) la convivencia democrática los directivos no utilizan todo el potencial que

esta variable puede generar en beneficio de los aprendizajes y el desarrollo institucional si es que es positiva. Dado que las variables liderazgo, clima escolar y convivencia escolar presentan una fuerte relación. Si es así, en esta última parte del autor indicado, entonces habrá una situación armoniosa de las relaciones interpersonales. Así, lo expresa Chuquivigel (2020) que el programa de habilidades sociales: comunicación, asertividad, empatía permite flexibilizar las estrategias metodológicas y procedimientos para gestar la convivencia escolar con un modelo propio en el mejoramiento comportamental y actitudinal capital humano, considerando las características contextuales.

Tabla 8

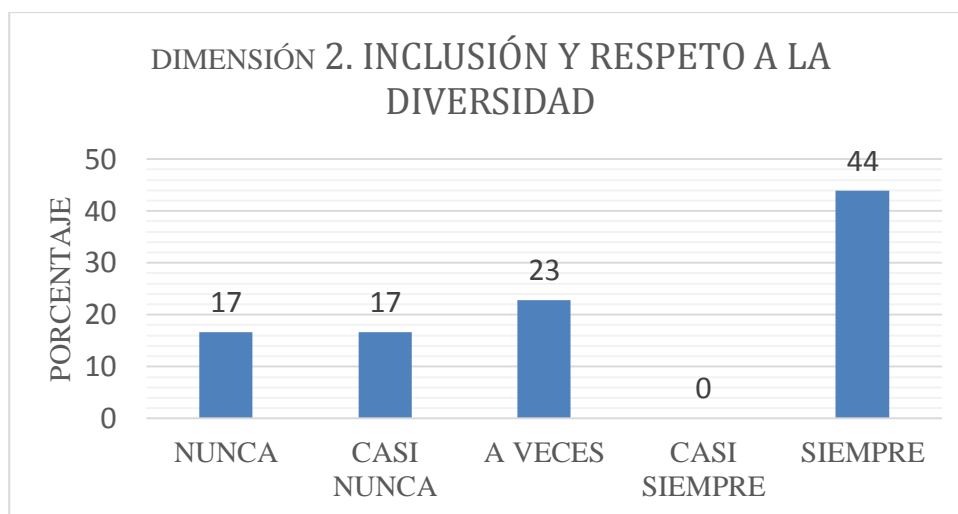
Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Inclusión y Respeto a la Diversidad

DIMENSIÓN	RANGO	CATEGORIAS	PROMEDIO		
			N°	fi	%
INCLUSIÓN Y RESPECTO A LA DIVERSIDAD	[14-17.34]	NUNCA	19	27	17%
	[17.34-20.68]	CASI NUNCA	19	14	17%
	[20.68-24.02]	A VECES	26	40	23%
	[24.02-27.35]	CASI SIEMPRE	0	9	0%
	[27.35-40]	SIEMPRE	50	33	44%
TOTAL			114		100%

Nota. Encuesta aplicada

Figura 6

Dimensión inclusión y respeto a la diversidad



Nota. Encuesta aplicada

Análisis y discusión

La tabla 8 y la figura 6 muestran resultados obtenidos de la dimensión 2: Inclusión y Respeto a la Diversidad, de la variable Convivencia Escolar; se puede evidenciar que de los 114 encuestados el 44% responde en siempre con 50 encuestados, seguido de un 23% en a veces con 26 encuestados, un 17% en casi nunca con un 19 encuestados, un 17% en nunca con 19 encuestados y un 0% en casi siempre con 0 encuestados; esto implica que las frecuencias de las respuestas son dispersas; y que se concentran principalmente en la respuestas siempre con un 44%, que es respaldado con el resultado de la media de 27 y el coeficiente de variación de 33 puntos.

Se deduce que la inclusión y respeto a la diversidad, de la variable convivencia escolar; se obtiene una media promedio de 27 puntos obtenidos entre el puntaje máximo y mínimo de las respuestas; esto significa que las respuestas están en torno a la respuesta casi siempre y siempre; en cuanto al coeficiente de variación se obtienen un 33 puntos;

esto significa que la muestra es dispersa en consecuencias los encuestados de la muestra más responden en casi siempre y siempre para las preguntas sobre inclusión y respeto a la diversidad.

Fortalecer la inclusión y tener respeto a la diversidad se corrobora en que el líder pedagógico tenga en su gestión escolar planes de acción de interacción intercultural. Quispe, Robinet y López (2018) afirma que, destacan también valores de apoyo mutuo, solidaridad, decisiones consensuadas, inclusión y respeto a la diversidad; sin embargo, esta noción no incluye una visión política en el concepto de convivencia democrática que logre formación ciudadana de los y las estudiantes y del sistema educativo con una participación de las autoridades regionales y nacionales.

Tabla 9

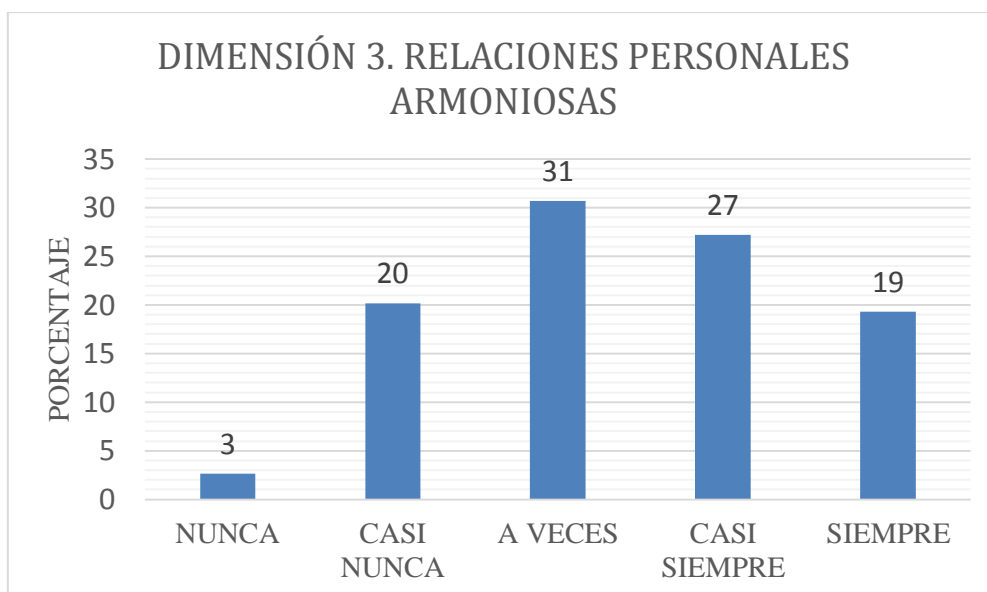
Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Relaciones Personales Armoniosas

DIMENSIÓN	RANGO	CATEGORIAS	PROMEDIO		
			N°	fi	%
RELACIONES PERSONALES ARMONIOSAS	[11-12.67]	NUNCA	3	19	3%
	[12.67-16.01]	CASI NUNCA	23	11	20%
	[16.01-19.35]	A VECES	35	24	31%
	[19.35-22.68]	CASI SIEMPRE	31	3	27%
	[22.68-24]	SIEMPRE	22	17	19%
TOTAL			114		100%

Nota. Encuesta aplicada

Figura 7

Dimensión relaciones personales armoniosas



Nota. Encuesta aplicada

Análisis y discusión

La tabla 9 y la figura 7 muestran los resultados obtenidos de la dimensión 3: Inclusión y Respeto a la Diversidad, de la variable Convivencia Escolar; se puede evidenciar que de los 114 encuestados el 31% responde en a veces con 35 encuestados, seguido de un 27% en casi siempre con 31 encuestados, un 20% en casi nunca con un 23 encuestados, un 19% en siempre con 22 encuestados y un 3% en nunca con 3 encuestados; esto implica que las frecuencias de las respuestas son dispersas; y que se concentran principalmente en a veces con 31% y casi siempre con 27% las respuestas, que es respaldado con el resultado de la media con 19 y el coeficiente de variación de 17 puntos.

Se colige que las relaciones personales armoniosas, de la variable convivencia escolar; se obtiene una media promedio de 19 puntos obtenidos entre el puntaje máximo y mínimo de las respuestas; esto significa que las respuestas están en torno a la respuesta a veces y casi siempre; en cuanto al coeficiente de variación se obtienen un 17 puntos;

esto significa que la muestra no es muy dispersa en consecuencias los encuestados de la muestra más responden en a veces y casi siempre para las preguntas sobre Relaciones Personales Armoniosas.

El líder pedagógico debe fortalecer las relaciones personales y armoniosas, como parte de su gestión escolar en la institución educativa, con estrategias emocionales y de equipo. Tobón (2022) afirma que, en cuanto a las relaciones interpersonales, puede afirmarse que existen buenos vínculos entre los estudiantes y de estos con los profesores, lo que promueve una sana convivencia. No obstante, debe resaltarse que la comunidad estudiantil española valora de forma más positiva las relaciones interpersonales de sus respectivos centros.

Tabla 10

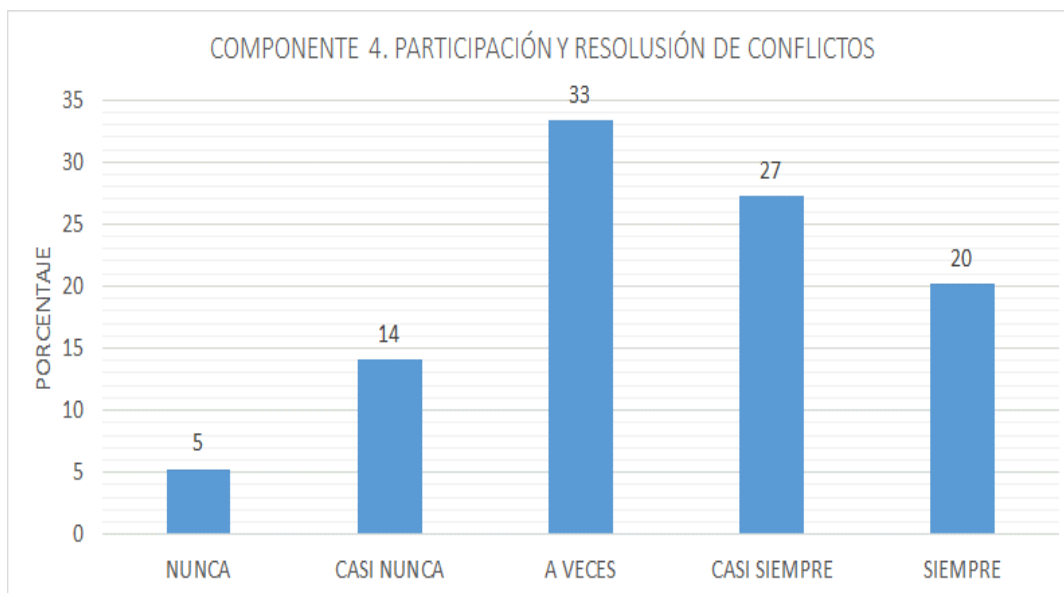
Distribución por categoría de la población muestral en la dimensión: Participación y Resolución de Conflictos

DIMENSIÓN	RANGO	CATEGORIAS	PROMEDIO		
			Nº	f _i	%
PARTICIPACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	[10-11.8]	NUNCA	6	18	5%
	[11.8-15.14]	CASI NUNCA	16	10	14%
	[15.14-18.47]	A VECES	38	24	33%
	[18.47-21.81]	CASI SIEMPRE	31	3	27%
	[21.81-24]	SIEMPRE	23	19	20%
TOTAL			114		100%

Nota. Encuesta aplicada

Figura 8

Dimensión participación y resolución de conflictos



Nota. Encuesta aplicada

Análisis y discusión

La tabla 10 y la figura 8 muestran los resultados obtenidos en la dimensión 4: Participación y Resolución de Conflictos, de la variable Convivencia Escolar; se puede evidenciar que de los 114 encuestados el 33% responde en a veces con 38 encuestados, seguido de un 27% en casi siempre con 31 encuestados, un 20% en siempre con 23 encuestados, un 14% en casi nunca con 16 encuestados y un 5% en nunca con 6 encuestados; esto implica que las frecuencias de las respuestas son dispersas; y que se concentran principalmente en a veces con 33% y casi siempre con 27% las respuestas, que es respaldado con el resultado de la media con 18 y el coeficiente de variación de 19 puntos.

Se interpreta que en la participación y resolución de conflictos, de la variable convivencia escolar; se obtiene una media promedio de 18 puntos obtenidos entre el

puntaje máximo y mínimo de las respuestas; esto significa que las respuestas están en torno a la respuesta a veces y casi siempre; en cuanto al coeficiente de variación se obtienen 19 puntos; esto significa que la muestra no es muy dispersa en consecuencias los encuestados de la muestra más responden en a veces y casi siempre para las preguntas sobre Participación y Resolución de Conflictos.

El líder pedagógico muestra una capacidad de autonomía para afrontar la participación y resolución de conflictos en la institución educativa. Pero lo que se necesita es que para que haya un liderazgo participativo es que muestre capacidades de un líder estratégico. Quispe, Robinet y López (2018) considera que para llegar a la efectividad de la resolución de conflicto se requiere la participación y compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa debería ser una estrategia fundamental para la intervención y solución de los conflictos que se evidencian dentro de la comunidad educativa, como se ha constatado una problemática enfrentada por algunos estudiantes es la ausencia prolongada de sus padres, esta situación genera frustración en ellos observándose expresiones de violencia entre sus pares y maestros. Para la ausencia de los padres de familia el líder pedagógico debe crear actividades de integración participativa.

2. Resultados totales de las variables de estudio: Liderazgo directivo participativo y convivencia escolar

Tabla 11

Comparación de los resultados de las variables liderazgo directivo participativo y convivencia escolar

CATEGORÍAS	RESULTADO GENERAL DE LAS VARIABLES		(x-X)	(x-X) ²	(y-Y)	(y-Y) ²	(x-X).(y-Y)
	LIDERAZGO DIRECTIVO PARTICIPATIVO	CONVIVENCIA ESCOLAR					
	x	y					
NUNCA	160	275	-569.600	324444.160	-454.600	206661.160	258940.160
CASI NUNCA	1002	1294	272.400	74201.760	564.400	318547.360	153742.560
A VECES	1347	1330	617.400	381182.760	600.400	360480.160	370686.960
CASI SIEMPRE	379	239	-350.600	122920.360	-490.600	240688.360	172004.360
SIEMPRE	760	510	30.400	924.160	-219.600	48224.160	-6675.840

Nota. Matriz general de datos

Análisis y discusión

La tabla 11 muestra los resultados del procesamiento de datos en ambas variables se puede decir que en la variable Liderazgo Directivo Participativo la mayor frecuencia de respuestas están en a veces con 1347 respuestas que representa el 37%; y en la variable Convivencia Escolar la mayor frecuencia de respuesta están en la categoría de a veces con 1330 respuestas que representa el 36.5%; esto significa que entre ambas variables las respuestas se concentran en a veces con porcentajes de 37% que no superan el 50%, esto se explica porque la muestra está dispersa pero dentro de los parámetros de aceptación y los resultados del coeficiente de variación que están entre 35 y 19 para ambas variables.

Según los resultados se colige que, poco se ha cuestionado la organización de la institución educativa. En sí, sus formas de gobierno, mecanismos de participación y la participación misma de los actores, es decir, el tipo de liderazgo directivo, docentes, estudiantes, padres, otras instituciones. Lo que sí, se evidencia que la mala convivencia

escolar está ligada a los estudiantes; pero esta variable no tiene una relación directa con la dirección de la institución, con ello se demuestra que la relación determinante son el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar.

El liderazgo directivo tiene una gran influencia en la convivencia escolar, así si el liderazgo es negativo habrá conflictos demostrando la relación de una variable sobre la otra. Así concluye Luna (2017) los directivos gestionan sus escuelas con temor y distancia. Conciben que las normas y sanciones de violencia escolar son muy punitivas con los docentes y que se han enfocado en proteger mucho en los niños. Sin embargo, para supera esta situación se debe mejorar la convivencia escolar como competencia del liderazgo eficaz, planificando y desarrollando estrategias y actividades motivacionales y de empatía. El fortalecimiento de las competencias y capacidades de la convivencia escolar y del liderazgo directivo participativo concuerda con Vega (2015), quien expresa que, el nivel de gestión de la convivencia escolar en los profesores de la institución educativa es bueno y su tratamiento está en el desarrollo de las habilidades sociales y de las competencias de la gestión escolar.

3. Prueba de hipótesis

Tabla 12

Cálculo del Coeficiente de correlación Pearson (índices)	
Promedio de X (M_X)	729.600
Promedio de Y (M_Y)	729.600
Sumatoria de $(x-X).(y-Y)$	948698.200
Sumatoria de $(x-X)^2$	903673.200
Sumatoria de $(y-Y)^2$	1174601.200
Coeficiente de correlación	0.92

Nota. Matriz general de datos

Tabla 13

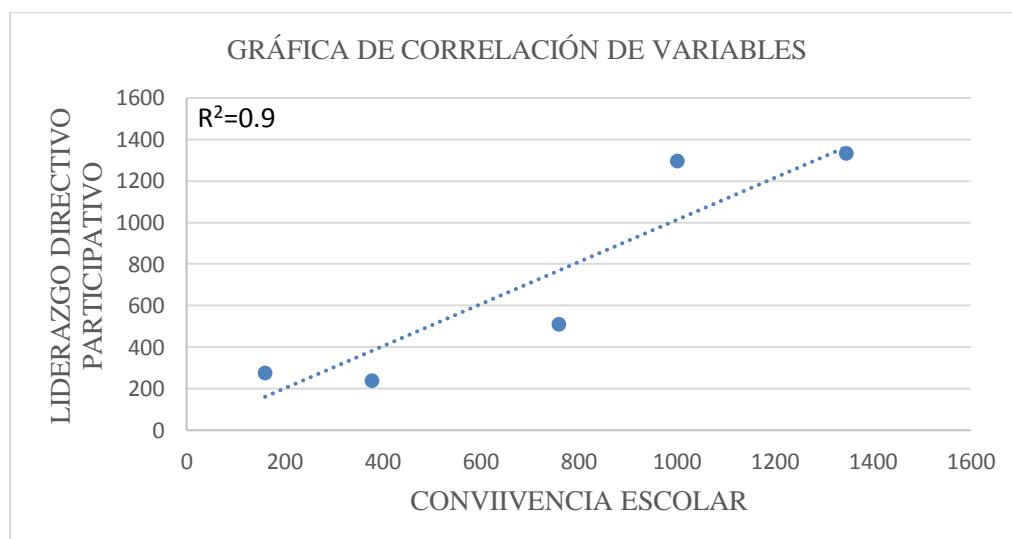
Prueba de hipótesis a través del Coeficiente de Correlación Rho Spearman

		Correlaciones		
			Resolución de conflictos escolares	Rendimiento académico
Rho de Spearman	Resolución de conflictos escolares	Coeficiente de correlación	1,000	,922*
		Sig. (bilateral)	.	,012
		N	114	114
	Rendimiento académico	Coeficiente de correlación	,922*	1,000
Sig. (bilateral)		,012	.	
N		114	114	

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Figura 9

Nivel de Correlación del liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar



Nota. Encuesta sobre ambas variables

Análisis y discusión

La tabla 13 y la figura 9 muestran el coeficiente de correlación de 0.92, entre ambas variables esto significa que la correlación entre las variables Liderazgo Directivo Participativo y Convivencia Escolar es de manera positiva alta porque, considerando que es una medida lineal entre ambas variables en el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, que se utiliza para medir el grado de relación de dos variables, siempre que sean cuantitativas y continuas. Por lo tanto, se puede ver la tendencia que es casi lineal, en consecuencia, podemos decir que sí hay una correlación significativa entre las variables liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar.

Los resultados obtenidos en este estudio se han discutido teniendo en cuenta las bases teóricas científicas y la parte metodológica donde está la hipótesis planteada; para ello se ha empleado el diseño de investigación correlacional, empleándose como tratamiento estadístico el correlacional lineal de Pearson; donde se logró determinar un nivel de correlación equivalente a 0.92, lo cual significa que hay casi una correlación positiva entre ambas variables el Liderazgo Directivo Participativo y Convivencia Escolar; esto significa que según el resultado obtenido se da respuesta a la pregunta de investigación general, ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la Institución Educativa N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019?; determinándose que existe una correlación lineal de 0.92, con esto también se demostró la hipótesis que consistió en determinar si existe una relación significativa entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la Institución Educativa N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019; con este resultado se verificó la hipótesis de tener una relación significativa positiva de 0.92.

Considerando que nuestra hipótesis fue, existe una relación significativa entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la Institución Educativa N°

16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019; teniendo una población de 161 participantes distribuidos en directivos, docentes y alumnos se aplicó una encuesta para cada variable conformado por 32 ítems, distribuida en cuatro dimensiones y ocho ítems para cada dimensión, para una muestra a 114 encuestados; y se hizo el procesamiento estadístico de datos en ambas variables, Liderazgo Directivo Participativo y Convivencia Escolar, aplicando la correlación lineal de Pearson donde se obtiene un nivel de correlación de 0.92, lo cual demuestra una correlación lineal positiva o significativa entre ambas variables; esto se respalda con los resultados de la estadísticas descriptiva de ambas variables, así para la variable Liderazgo Directivo Participativo su media y coeficiente de variación en sus dimensiones; diálogo y escucha es de 24 y 29, delegación de tareas es 26 y 24, toma de decisiones 26 y 24 y trabajo en equipo 24 y 24; para la variable Convivencia Escolar las media y coeficiente de variación en sus dimensiones es; en convivencia democrática 27 y 35, inclusión y respeto a la diversidad 27 y 35, relaciones personales armoniosas 19 y 17 y participación y resolución de conflictos es de 18 y 19.

Finalmente en la comparación estadística de ambas variables, en la variable Liderazgo Directivo Participativo la mayor frecuencia de respuestas están en a veces con 1347 respuestas que representa el 37%; y en la variable Convivencia Escolar la mayor frecuencia de respuesta están en la categoría de a veces con 1330 respuestas que representa el 36.5%; esto significa que entre ambas variables la respuestas se concentran en a veces con porcentajes de 37%, esto significa que la muestra está dispersa pero dentro de los parámetros de aceptación y los resultados del coeficiente de variación; esto expresa en el nivel de correlación equivalente de 0.92. Dado que las variables liderazgo directivo participativo presenta una alta relación positiva, lo que es claro que constituyen un alto potencial para el desarrollo de la institución educativa.

El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar son muy importantes en su desarrollo en la gestión escolar y educativa de la institución, que permite la eficiencia de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. La variable convivencia escolar evidencia que los directivos utilizan medianamente el potencial que esta variable puede generar en beneficio de los aprendizajes y el desarrollo institucional. Cuesta (2018) expresa que la sana convivencia es una compleja tarea que permite fomentar aspectos referidos al trato, la comunicación, la participación y el desarrollo de estrategias afectivas. Mientras que, el liderazgo debe mejorarse con estrategias participativas, reflexivas y emocionales para que haya una eficiente gestión de los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, Gómez (2017) propone crear e instalar un programa de fortalecimiento del liderazgo directivo a través de las políticas de inducción y formación, donde participen directores de vasta experiencia y reconocido ejercicio profesional como expositores y asesores de nuevos directores.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

1. Nombre de la propuesta

Propuesta de mejora de liderazgo pedagógico para fortalecer la convivencia escolar

2. Fundamentación

Las realidades sociales formativas de las instituciones educativas de nuestras comunidades adolecen de factores transformadores y participativos. Se debe que los líderes pedagógicos han caído en gestiones autocráticas administrativas, en que las responsabilidades y la toma de decisiones está centrado dentro de sus capacidades. Sin embargo, Se tiene que entender que el líder pedagógico es aquel que tiene que transformar y compartir el poder con responsabilidades de acción y reflexión dentro del contexto de la creatividad y el cambio para la toma de decisiones.

El liderazgo participativo se sustenta en teorías de cooperación y colaboración participativa en la linealidad de la inteligencia emocional. Bass (1985) incluye cuatro dimensiones: a) influencia idealizada, respeto por el líder, que quiere ser imitado y genera altos niveles de expectativa en sus seguidores; b) motivación inspiracional, que es el grado en que el líder motiva a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; c) estimulación intelectual, la cual señala las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan las dificultades y obstáculos de forma creativa; d) consideración individualizada, que es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal. De igual manera, Goguelin y Mitrani (1994) propone que un líder pedagógico participativo presenta una imagen de motivación personal, comunicación efectiva y asertiva, política

activa de desarrollo del personal, participación, delegación de autoridad, autonomía y poder y capacidad de resolución.

Los líderes pedagógicos necesitan empoderarse del conocimiento y manejo estratégico de los líderes participativos y transformacionales en la gestión escolar de sus instituciones educativas. La primera dimensión le permite la oportunidad de contar con un punto de vista más amplio antes de tomar decisiones, favorece la creación de grupos de trabajo sólidos e incentiva la iniciativa a nivel individual y contribuye a generar vínculos entre los integrantes del grupo. Estas sólo son algunas de las ventajas que ofrece el estilo de liderazgo más democrático, ya que el líder tiene en cuenta las opiniones del resto del grupo. Mientras que la segunda dimensión, le permita que los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios, de manera que ayuden a crecer y darle un fuerte sentido de cultura corporativa, de iniciativa laboral y de independencia en el marco de la calidad educativa de la institución educativa.

La gestión participativa satisface las necesidades básicas de los agentes educativos, es decir, las necesidades de la seguridad, la vinculación social, la estima y el cumplimiento. Es una institución educativa humanística, social y da a los agentes educativos una mayor autonomía e innovación. La delegación de autoridad faculta a los sujetos educativos, alienta el desarrollo personal, es decir, permite la libre realización. Además, este estilo de gestión tiene por objetivo la igualdad de oportunidades y el respeto de todos. La participación de todas las partes interesadas lleva a un cambio significativo en los factores humanos (el examen, el desarrollo, la participación, el medio ambiente) y, por lo tanto, la vida interna de la institución educativa. El resultado es una mayor motivación, la cohesión y el espíritu de equipo. Por lo tanto, la administración participativa, a través de cada uno de estos valores, contribuye a motivar a los agentes educativos.

La planificación y el desarrollo de la gestión escolar centrado en la participación y en la transformación, como competencias del líder pedagógico, le proporcionará factibilidad de eficiencia en los procesos sistémicos de gestión y a la optimización de una cultura organizacional.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Fortalecer las competencias y capacidades del director a través de una propuesta de mejora que contribuya a potencializar el liderazgo participativo y transformacional con el fin de lograr niveles de optimización en la convivencia escolar y por ende la mejora de los desempeños de los estudiantes en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.

3.2. Objetivos específicos

- Aplicar el plan de mejora sobre liderazgo participativo y transformacional para mejorar la convivencia escolar y los desempeños de los agentes educativos de la en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.
- Establecer una cultura de liderazgo participativo y transformacional entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para mejorar la convivencia escolar y los desempeños de los agentes educativos antes mencionados en la en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.
- Promover la convivencia escolar entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para mejorar la convivencia escolar y los desempeños de los agentes educativos antes mencionados en la en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.

4. Modelo teórico de la propuesta de acción

Las instituciones educativas, en esta época de incertidumbres y caos en que se maneja la sociedad, necesitan transformaciones desde la gestión educativa y escolar. En este sentido, los directivos, no solamente son administradores de la educación sino innovadores del desarrollo proactivo de las instituciones educativas. Para que haya esta dimensión es necesario el desarrollo de un liderazgo participativo, el cual, delega sus competencias en función de sus docentes, estudiantes y padres de familia. El liderazgo participativo se caracteriza por el fomento de la participación activa de los agentes educativos para cumplir compromisos en las dimensiones de procesos y resultados.

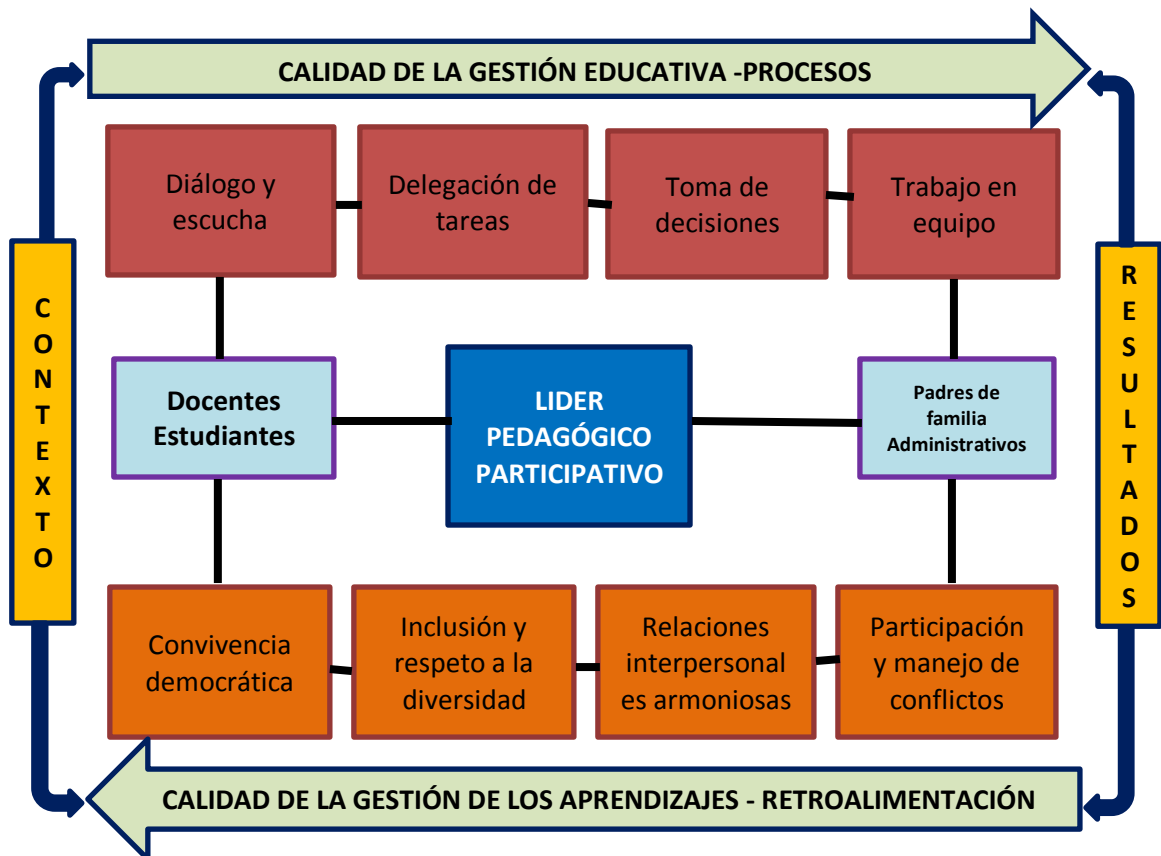
El modelo del liderazgo participativo tiene como punto de partida el liderazgo transformacional. El líder transformacional es el que se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores. Bass (1985) considera cuatro dimensiones del líder transformador: a) Carisma (desarrollar una visión), b) Inspiración (motivar para altas expectativas), c) consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores) y d) Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques). Entonces el liderazgo participativo agrega la participación a los cuatro componentes del liderazgo transformacional.

El liderazgo participativo es una forma de personalidad del líder pedagógico y de los equipos que aumentan su compromiso y su contribución a la innovación y el progreso de los resultados de la institución educativa. En otras palabras, se basa en la confianza y el nivel competencia de sus docentes. En armonía con las competencias de la institución educativa, se basa en tener en cuenta la calidad educativa en situaciones de convivencia para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El líder participativo consulta a sus seguidores para tomar decisiones y hasta delegar la toma de decisión con asertividad. La base del liderazgo participativo es la confianza. Los docentes y el líder pedagógico están en una confianza mutua. Por lo que, el líder pedagógico participativo desarrolla el dialogo y escucha, la delegación de tareas, la toma de decisiones y el trabajo en equipo para la mejora de la convivencia escolar y por ende los aprendizajes de los estudiantes en el marco de una educación de la calidad.

Figura 10

Diagrama del modelo de la propuesta de liderazgo pedagógico participativo



Nota. Adaptado del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)

5. Metodología y cronograma de acciones

La investigación anteriormente realizada conduce a realizar algunas pruebas de factibilidad de la propuesta, las cuales han consistido en coordinación con los docentes para que participen en el programa de liderazgo que ayudará a fortalecer el trabajo en equipo y la convivencia escolar, diagnosticando las debilidades y fortalezas de los docentes. Por eso, el programa se desarrollará en cuatro sesiones o talleres. Por cada sesión desarrollada se determinará una reflexión con el propósito de determinar el conocimiento y manejo de estrategias de liderazgo participativo, así como mejorar la convivencia escolar. Esta tarea será extensiva, porque involucrará a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.

La estrategia principal será la de acción participativa. El desarrollo permitirá reuniones entre docentes y el acercamiento participativo de los padres de familia y de los estudiantes para realizar actividades, mediante la acción y el compromiso de cada uno de los actores involucrados.

De acuerdo a la realidad que se vive, las actividades de los talleres se desarrollarán con los medios y recursos didácticos, alcanzables: lugares organizados de la Institución Educativa, separatas, ayudas visuales, videos, papelotes, la pizarra y los útiles escolares, se realizará una breve evaluación mediante el diálogo entablado entre los colegas, donde se reflexionó de manera cualitativa cada momento de los talleres sobre todo ver su aplicabilidad y su efecto en los docentes.

Matriz de la organización de las estrategias del liderazgo pedagógico del director para mejorar la convivencia escolar

COMPETENCIAS	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	MEDIOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	BENEFICIARIOS	DURACIÓN	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
Diálogo y escucha	Diálogos simultáneos Planificación de la escucha selectiva La mesa redonda	Equipo de multimedia Videos Televisor Guía didáctica	Líder pedagógico Docentes investigador	Líder pedagógico Docentes Estudiantes Padres de familia	1 mes: 4 horas por semana (1 semana por taller)	Lista de cotejo Lista de cotejo Lista de cotejo
Delegación de tareas	El facilitador de tareas de acción Equipos funcionales Equipos de interés	Equipo de multimedia Videos Televisor Guía didáctica	Líder pedagógico Docentes investigador	Líder pedagógico Docentes Estudiantes Padres de familia	1 mes: 4 horas por semana (1 semana por taller)	Lista de cotejo Lista de cotejo Lista de cotejo
Toma de decisiones	Discusión de gabinete Vamos a tomar decisiones Pronostico de resultados	Equipo de multimedia Videos Televisor Guía didáctica	Líder pedagógico Docentes investigador	Líder pedagógico Docentes Estudiantes Padres de familia	1 mes: 4 horas por semana (1 semana por taller)	Lista de cotejo Lista de cotejo Lista de cotejo
Trabajo en equipo	La técnica de creatividad: 6-3-5 Acción participativa Estudio Juego de roles	Equipo de multimedia Videos Televisor Guía didáctica	Líder pedagógico Docentes investigador	Líder pedagógico Docentes Estudiantes Padres de familia	1 mes: 4 horas por semana (1 semana por taller)	Lista de cotejo Lista de cotejo Lista de cotejo

Matriz de actividades de aprendizaje del modelo de la propuesta de liderazgo pedagógico participativo

N°	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE (TALLERES DE APRENDIZAJE)	MEDIOS Y MATERIALES DIDÁCTICOS	CRONOGRAMA																	
			MESES - SEMANAS																	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2								
1	Comunicación organizacional	Organizadores visuales, dinámicas grupales y autónomas, laptop, proyector, tarjetas y ampelógrafos	X																	
2	Comunicación asertiva	Organizadores visuales, dinámicas grupales y autónomas, laptop, proyector, tarjetas y ampelógrafos		X																
3	El liderazgo: bases teóricas	Organizadores visuales, dinámicas grupales y autónomas, laptop, proyector, tarjetas y ampelógrafos			X															
4	El liderazgo organizacional: participativo y transformacional	Organizadores visuales, dinámicas grupales y autónomas, laptop, proyector, tarjetas y ampelógrafos				X														
5	El liderazgo pedagógico	Organizadores visuales, dinámicas grupales y autónomas, laptop, proyector, tarjetas y ampelógrafos					X													
6	La resolución de conflictos institucionales: gestión y prevención	Organizadores visuales, dinámicas grupales y autónomas, laptop, proyector, tarjetas y ampelógrafos						X												
7	La toma de decisiones: procesos, metodología y evaluación de resultados	Organizadores visuales, dinámicas grupales y autónomas, laptop, proyector, tarjetas y ampelógrafos								X										
8	La retroalimentación en la organización: procesos y metodología	Organizadores visuales, dinámicas grupales y autónomas, laptop, proyector, tarjetas y ampelógrafos										X								

9	El trabajo cooperativo y colaborativo	Organizadores visuales, dinámicas grupales y autónomas, laptop, proyector, tarjetas y ampelógrafos									X	
10	Metodología activa: La técnica de creatividad: 6-3-5, Acción participativa Estudio, Juego de roles	Organizadores visuales, dinámicas grupales y autónomas, laptop, proyector, tarjetas y ampelógrafos									X	

6. Presupuesto

El presupuesto para la implementación del siguiente plan de mejora será asumido con ingresos propios, aportes del consejo directivo de la APAFA, del personal docente y del tesista.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
I. Ponente	Docente investigador	Talleres de capacitación	4 módulos	3 000.00	12 000.00
	Sub total "A"				12 000.00
II. Materiales	Papel bond A4	Millar	01	35.00	35.00
	Plumones acrílicos	Unidad	12	5.00	60.00
	Papelógrafos	Unidad	50	0.25	50.00
	Plumones para papel	Unidad	10	3.00	30.00
	Libros	Unidad	10	50.00	500.00
	USB	Unidad	02	25.00	50.00
	Lapiceros	Unidad	06	4.00	24.00
	Lápices	Unidad	06	1.00	6.00
	Corrector	Unidad	02	2.50	5.00
	Libros	Unidad	03	45.00	135.00
	CD	Unidad	03	1.50	45.00
	Sub total "B"				
III. Servicios	Tipiado	Servicio	01	0.50	150.00
	Impresiones	Millar	01	0.10	100.00
	Fotocopias	Millar	01	0.55	55.00
	Telefonía móvil	Servicio m	10	30.00	300.00
	Internet	Servicio		1.00	40.00
	Sub total "C"				
IV. Personal	Asesor	Servicio	01	800.00	800.00
	Consultoría externa (estadístico)	Servicio	05	30.00	150.00
	Asistente	Servicio			
	Sub total "D"				950.00
V. Movilidad local y alimentación	Pasajes	Servicio	120	7.00	840.00
	Gastos de transporte	Servicio	varios	300.00	300.00
	Sub total "E"				1140.00
Otros	Imprevistos	Servicio			500.00
	Sub total				500.00
TOTAL (A, B, C, D, E)					16 175.00

7. Logros esperados y evaluación

La evaluación del liderazgo participativo transformacional en la institución educativa se orienta dentro enfoque teórico de una gestión de la calidad. Para ello se utilizará como técnica a la observación.

El liderazgo, en el nivel del grupo directivo, incluye definir, evaluar y desarrollar las competencias necesarias para desempeñar esta función estratégica; crear un clima organizativo participativo favorable en el que se reconozca el logro de las competencias y capacidades participativas transformacionales de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia con el compromiso de liderar la institución educativa.

El propósito de la mejora de la convivencia escolar y el logro de los aprendizajes de los estudiantes. conocimientos, habilidades, destrezas y valores que debe alcanzar el aprendiz en relación con los objetivos o resultados de aprendizaje previstos en el diseño curricular para el logro de las competencias.

Para reflexionar sobre las competencias y capacidades se utilizará el instrumento la lista de cotejo. Este instrumento está diseñado para aplicarlo a líderes pedagógicos de escuela.

CONCLUSIONES

1. El nivel de relación entre el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar es de correlación positiva lineal (0.92). Lo que determina que existe una equivalencia pertinente entre estas competencias participativas del líder pedagógico en la gestión institucional. Por ello, el líder pedagógico debe practicar dentro de sus competencias el diálogo y escucha, la delegación de tareas, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. En este sentido, la eficacia y la eficiencia y las habilidades sociales participativas sean fortalecidas en el contexto de la gestión educativa y escolar, con el propósito de mejorar la convivencia escolar, los procesos institucionales y formativos y, por ende, la gestión de los aprendizajes de los estudiantes.
2. El liderazgo participativo en la institución educativa muestra una dispersión positiva (sumatoria de dimensiones = 25). Por lo que las dimensiones del liderazgo participativo se muestran mediamente desarrolladas: el diálogo y escucha (34%), la delegación de tareas (48%), la toma de decisiones (43%) y el trabajo en equipo (32%). Para mejorar esta dimensión se propone una propuesta de mejora de estrategias participativas y transformacionales en el líder pedagógico que le permita desarrollar competencias participativas en la gestión educativa y escolar para mejorar la convivencia escolar.
3. La convivencia escolar en la institución educativa muestra una dispersión positiva (sumatoria de dimensiones = 22.75). Se establece que las dimensiones de la convivencia escolar están desarrolladas mediamente: la convivencia democrática (44%), la inclusión y respeto a la diversidad (44%), las relaciones interpersonales

armoniosas (31%) y la participación y manejo de conflictos (33%). Por ello, el director debe promover e implementar desde la perspectiva del liderazgo participativo, las estrategias de acción participativa para impulsar la participación de los docentes, padres de familia y estudiantes, como parte de la gestión organizacional, en pro del logro de la gestión de los aprendizajes de los estudiantes en el marco de una gestión de la calidad.

4. El nivel de relación del liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar es baja positiva (37%). Se evidencia que la gestión directiva del director se encuentra con ciertas debilidades, ya que expresa capacidades directivas y administrativas centradas en el servicio educativo. Por ello es necesario desarrollar en el líder pedagógico las competencias del liderazgo participativo, en el que la participación democrática y transformacional le permita generar innovación, motivación, espíritu de equipo con el propósito para lograr óptimos niveles de convivencia escolar en la linealidad de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
5. La formulación de la propuesta de acción de liderazgo participativo transformacional es una estrategia humanística reflexiva de la gestión escolar del líder pedagógico. Permitirá, mejorar la convivencia escolar y la gestión de los aprendizajes de los estudiantes.

SUGERENCIAS

1. A los directores de las instituciones educativas de ámbito de la provincia de Jaén y en especial al director de la Institución Educativa N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay. Considerar la propuesta de acción del liderazgo participativo transformacional en el Proyecto Educativo Institucional, con el fin de fortalecer las competencias de la gestión escolar en la linealidad de la mejora de la convivencia escolar entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.
2. A los docentes de la Institución Educativa N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, deben desarrollar una actitud reflexiva del proceso de enseñanza y aprendizaje, para fomentar el liderazgo participativo y transformacional entre estudiantes y padres de familia. Con el fin de que las competencias de diálogo y escucha, delegación de tareas, toma de decisiones y trabajo en equipo estén fortalecidas en su diario accionar de apoyo a la gestión escolar de la institución educativa. De la misma manera, que haya una efectividad y asertividad en la convención escolar, en las que sus competencias sean mejoradas: la convivencia democrática, la inclusión y respeto a la diversidad, las relaciones interpersonales armoniosas y la participación y manejo de conflictos.
3. A la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén, coordinar con otras instituciones y la Universidad Nacional de Cajamarca para implementar, desarrollar y socializar la propuesta de acción del liderazgo participativo transformacional entre los docentes de la provincia. En el cual, los módulos reflexivos permitan desarrollar capacidades que promuevan la motivación, involucramiento y decisión que fortalezcan el liderazgo participativo y conlleve a un buen ejercicio ciudadano.

REFERENCIAS

- Acosta, D. A. (2017). *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la Institución Educativa Técnica san Luis Gonzaga del Espinal*. Tesis de maestría. Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad del Tolima. Recuperado de <http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/2122/1/APROBADO%20DANNY%20ALEJANDRO%20ACOSTA%20CALDER%20C3%93N.pdf>
- Acuña, A. I. y Bolívar, C. M. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa*. Tesis de maestría, Escuela de Posgrado de la Facultad de Humanidades de la Corporación Universidad de la Costa (CUC). Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5172>
- Arce, H. A. (2020). *El liderazgo pedagógico del director y su relación con el buen desempeño del docente en la Institución Educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2014*. Tesis de maestría, Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca. <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/4146/Tesis%20Hermes%20Arce.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arroyo, G. (2013). *Relación entre liderazgo directivo, relaciones interpersonales y clima escolar percibido por los docentes de los institutos pedagógicos de la región Puno, 2010*. Tesis de doctorado, Escuela de Posgrado de la Universidad Católica Santa María. <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5014/9D.0277.DR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y desempeño, más allá de las expectativas*. Nueva York: The Free Press.

- Becerra, S., Mena., I. y Castro, P. (2010). *Gestión de la convivencia escolar: Problemáticas, anhelos y desafío*. Barcelona: Ecoe.
- Blumer, H. (1992). *Psicología social, Modelos de interacción*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga - España: Aljibe.
- Borja, C; García, P. e Hidalgo, R. (2011). *El enfoque basado en Derechos Humanos: Evaluación e Indicadores*. Madrid: AECID.
- Bonilla, A. (2006). *Modelos de gestión de la convivencia escolar*. Bogotá: Aulas y Docentes.
- Bunge, M. (1972). *La investigación científica. Su estrategia y su filosofía*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Burgos, J. (2012). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México: Programa de Escuelas de Calidad.
- Caballero, M. (2010). *Convivencia escolar. Un estudio sobre buenas prácticas*. Revista de Paz 3, pp. 154-169. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205016387011>
- Cabanillas, S. R. (2019). *Investigación educativa. Arquitectura del proyecto de investigación y del informe de tesis*. Cajamarca: Martínez Compañón Editores.
- Castro, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración, teoría, proceso y práctica*, 3ª ed. Madrid: Mc Graw Hill.
- Chuquiviguel, A. M. (2018). *Programa de desarrollo de habilidades sociales para el mejoramiento de la convivencia escolar en Cuarto Grado "A" de la I.E. "San Marcelino Champagnat", Cajamarca – 2014*. Tesis maestría, Unidad de Posgrado

de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca.
<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/1907/Programa%20de%20desarrollo%20de%20habilidades%20sociales%20para%20el%20mejoramiento%20de%20la%20convivencia%20escolar%20en%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Contreras, C. y Oliart, P. (2014). *Modernidad y educación en el Perú*. Lima: Fondo Editorial – Estación La Cultura.

Cuesta, B. J. (2018). *La escuela en construcción, un escenario posible desde la convivencia*. Tesis de maestría. Universidad Católica de Manizales.
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/2297/Belma%20Judith%20Cuesta%20Perea.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión disciplina en el nivel de educación preescolar*. Madrid: Santillana.

Espinosa, C. A. (2011). *Gestión de liderazgo y Valores en el Instituto Particular “Simón Bolívar” de la ciudad de Loja, durante el año escolar 2010-2011*. Tesis de maestría, Escuela de Ciencias de la Educación de la Universidad Técnica Particular de Loja.
<https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3047/1/Tesis%20de%20Espinosa%20Pereira%20Camilo%20Alfonso.pdf>

Espinoza, I., Ojeda, P., Pinillo, L., Segura, S., (2010). *Convivencia en una Escuela básica Municipal de la Reina*. Tesis de maestría, Universidad Andrés Bello. Santiago de Chile.

Fernández, I., (1999) *Prevención de la Violencia y Resolución de conflictos*. Madrid.

Fierro, I. (2018). *El liderazgo democrático: una aproximación conceptual*. INNOVA Research Journal, 2(4), 155-162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>

- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia – UNICEF (2006). *Convención sobre los derechos del niño*. Madrid: Nuevo Siglo.
- Francois, J. (2009). *Modelo de liderazgo participativo para mejorar la calidad total*. Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.
- Gimeno, G. (2001): *Educar y convivir en la Cultura*. Madrid: Editorial Morata.
- Gimeno, G. et al (1995). *La dirección de centros: Análisis de tareas*. Madrid: Centro de publicaciones.
- Goguelin, p. y Mitrani, G. (1994). *La administración participativa: el método trópico*. Madrid: Narcea.
- Gómez, C. (2017). *La convivencia democrática en la escuela*. Lima: Asociación Civil Universidad de Ciencias y Humanidades, Fondo Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2014). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México: Mcgraw-Hill / Interamericana editores.
- Jiménez, J. (2021). *Incidencia del estilo de liderazgo directivo en la gestión escolar de las instituciones de educación básica regular del ámbito urbano del distrito de Ácora*. Tesis de maestría. Escuela de Posgrado de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/5302>
- Lacunza, B.A y; Contini de González, N. *Las habilidades sociales en niños y adolescentes. Su importancia en la prevención de trastornos psicopatológicos* Fundamentos en Humanidades, vol. XII, núm. 23, 2011, pp. 159-182 Universidad Nacional de San Luis San Luis, Argentina. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18424417009.pdf>
- Lewin, K. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.

- Luna, D. A. (2017). *Características de la gestión de la convivencia escolar directiva en las escuelas públicas de Lima Metropolitana*, con relación a la política nacional de convivencia escolar en periodo 2016-2017. Tesis de maestría en ciencia política y gobierno, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación*. Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de estudios superiores Monterrey.
- Martín, E. et al (2001). *La atención a la diversidad en la Educación Secundaria*. Barcelona: Horsorosi Editorial.
- Mead, G. H. (1972). *Mente, yo y sociedad*. Chicago – Estados Unidos: The University of Chicago Press.
- Ministerio de Educación (2018). *Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes*. Lima: Dirección de Imprenta.
- Ministerio de Educación (2017). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017*. Lima: Dirección de Imprenta.
- Ministerio de Educación (2016). *Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar*. Lima: Dirección de Imprenta.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Dirección de Imprenta.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del Buen desempeño docente*. Lima: Dirección de Imprenta.
- Morales, G. C. (2012). *Plan para fortalecer el liderazgo participativo del docente, fomentando el trabajo en equipo como factor de calidad integrado a la práctica de valores, en la Escuela de Lenguas y Lingüística de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad de Guayaquil, año 2011*. Tesis de

maestría. Universidad Técnica Particular de Loja.

<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6380>

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 2a ed. México: Editorial Mexicana.

Ortega y colaboradores (1998). *La convivencia escolar: Que es y cómo abordarla*. Andalucía - España: Consejería de Educación y Ciencia.

Pacheco, F. A. (2003). *La relación de la educación en derechos humanos con el derecho a la educación*. San José - Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Peña, A. A., Ramírez, J. y Sánchez, J. (2015). *Concepciones y modelos de gestión sobre convivencia escolar de directivos y docentes de instituciones educativas del sector público y privado*. Tesis de maestría, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Manizales – Caldas – Colombia.

Popper, K. (1980). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos.

Quispe, M. N.; Robinet, S, y Lopes, S. (2018). *Significados y prácticas de convivencia escolar en una IEP de Ayacucho*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Rafael, B. L. y Orbegoso, V. (2019). *Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente*. Revista científica. Lex, N° 23, pp. 361- 376. Dialnet-Liderazgo Pedagógico de los Directivos y Desempeño Docente- 6995222.pdf

Ramírez, J. J. (2016). *Convivencia escolar en instituciones de educación secundaria: un estudio transcultural desde la perspectiva estudiantil*. Tesis de doctorado. Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/40428/1/T38108.pdf>

Rodríguez, V. M. (2006). *Concepciones del alumnado de Educación Secundaria Obligatoria sobre la convivencia en los centros Educativos*. Revista de Educación,

343. Mayo-agosto 2007, pp. 453-475.

http://www.ince.mec.es/revistaeducacion/re343/re343_19.pdf

Senge, P.M. (1992a). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.

Silveira, M. (2014). *El arte de las relaciones personales*. Madrid: Alba Editorial.

Tobón, B. R. (2022). *Fortalecimiento de la convivencia escolar en los estudiantes del grado séptimo de la Institución educativa república de honduras de la ciudad de Medellín*. Tesis de maestría, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Medellín.

https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/7078/T_MCP_564.pdf?sequence=1

UNESCO (2004). *Gestión y Financiamiento de la educación en América Latina y el Caribe*. Puerto Rico: CEPAL.

Villalva, I. F. (2017). *El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual*. Bogotá: Norma

Vásquez, J. T. (2019). *El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la institución educativa N° 82693 el ahijadero, Bambamarca – 2018*. Tesis de maestría. Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Velásquez, P. Z. (2017). *Análisis de las estrategias docentes para promover la convivencia y disciplina en el nivel de educación preescolar*. <http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v26n51/a03v26n51.pdf>

Zárate, C. L. (2006). *Documento de sistematización: Metodología para la implementación del proyecto Cultura de Paz*. La Paz: PADEP – GTZ.

APÉNDICES Y ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos de recojo de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
CAJAMARCA**



**ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**ENCUESTA SOBRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARTICIPATIVO DE LA
I.E. N° 16064 “ALEJANDRO CASTRO”, COLASAY, JAÉN, CAJAMARCA,
2019 PARA DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES**

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Función que desempeña.....
 1.2. Edad.....
 1.3. Sexo.....

II. OBJETIVO. Esta encuesta tiene por objetivo identificar las características del liderazgo directivo participativo de la Institución Educativa N° 16064 “Alejandro Castro” Colasay- Jaén, año 2019.

III. INSTRUCCIONES. Marque la respuesta según sea su apreciación acerca de cada ítem. No hay límite de tiempo para contestar al cuestionario. No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que sea sincero/a en sus respuestas. Por favor conteste todos los ítems. El cuestionario es anónimo. A continuación, el peso de la valoración se determina en una tabla.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Muchas gracias.

V. DESARROLLO DE LA ENCUESTA

DIMENSIÓN 1. DIÁLOGO Y ESCUCHA						
N°	PROPOSICIÓN	RESPUESTA				
	VALORACIÓN	1	2	3	4	5
	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Toma en cuenta las opiniones de todos los miembros de la Institución Educativa.					
2	Acepta críticas y sugerencias los integrantes de la Institución Educativa					
3	Tiene habilidades de es cucha activa con los integrantes de la Institución Educativa					
4	Implementa espacios de diálogo y escucha con los integrantes de la Institución Educativa					
5	Se solución a los conflictos mediante el diálogo y la escucha con los					

	integrantes de la Institución Educativa.					
6	Se suele gritar a las personas para conseguir que cumplan las instrucciones y las metas de trabajo en la Institución Educativa.					
7	Las instrucción de trabajo se dan bajo espacios de diálogo reflexivo y escucha activa en la Institución Educativa					
8	Los directivos tienen acciones diálogo y escucha con los integrantes de la Institución Educativa					

DIMENSIÓN 2. DELEGACIÓN DE TAREAS

N°	PROPOSICIÓN	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
	VALORACIÓN	1	2	3	4	5
	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
9	Se delega tareas y responsabilidades a los integrantes de la Institución Educativa					
10	Cuando se delegan tareas los directivos monitorea y acompaña las funciones delegadas la Institución Educativa					
11	Cuando los directivos delegan funciones se establece un mejor vínculo con responsable delegado y los otros integrantes de la la Institución Educativa.					
12	Cuando se delega tareas en la Institución Educativa se realizan bajo el criterio de la precedencia o la jerarquía de cargos.					
13	Los directivos delegan tareas a integrantes de la Institución Educativa capacitados o a personal de su confianza					
14	La delegación de tareas en la Institución Educativa establece un vínculo directo entre el nivel directivo y los cargos medios o bajos					
15	La delegación de funciones en personal altamente capacitados o en especialistas es una vía directa a la optimización de las metas de trabajo en la Institución Educativa					
16	Transferir una responsabilidad o tarea implica un voto de confianza para los directivos de la Institución Educativa					

DIMENSIÓN 3. TOMA DE DECISIONES

N°	PROPOSICIÓN	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
	VALORACIÓN	1	2	3	4	5
	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

17	El directivo informa oportunamente de los problemas de la IE a su integrantes					
18	Admite la participación de los docentes en los proceso de decisión en la Institución Educativa					
19	El directivo conoce todo lo que debe saber sobre la situación problemática de la IE, para tomar una decisión					
20	Las decisiones son tomadas solo por el directivo la Institución Educativa					
21	El directivo Tiene claras sus metas y objetivos, cuando tomo una decisión					
22	El directivo toma decisiones de acuerdo a la priorización de los objetivos					
23	La decisión tomada por el directivo es compartida a la comunidad educativa					
24	El directivo realiza una evaluación con la comunidad de la efectividad de la decisión					
DIMENSIÓN 4		TRABAJO EN EQUIPO				
N°	PROPOSICIÓN	RESPUESTA				
	VALORACIÓN	1	2	3	4	5
	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
25	Se comunica efectivamente con todos los miembros de la I.E.					
26	Los directivos se esfuerzan por entender el comportamiento de los demás en la comunidad educativa					
27	Los directivos tienen como prioridad tener una posición de mentalidad abierta a las nuevas ideas en la comunidad educativa					
28	Existe cooperación entre directivo, docentes, padres y estudiantes.					
29	Los miembros de la Institución ayudan a los integrantes de la comunidad educativa					
30	Se promueve el trabajo colaborativo entre los integrantes de la comunidad educativa.					
31	Los directivos tienen claras las metas y objetivos para fomentar el trabajo en equipo en la comunidad educativa.					
32	Los integrantes de la comunidad educativa están comprometidos con la misión de la Institución Educativa.					

Nota. Adaptado de Francois, J. (2009) y MINEDU (2016) Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



ESCUELA DE POSGRADO UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

ENCUESTA SOBRE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 16064 “ALEJANDRO CASTRO”, COLASAY, JAEN, CAJAMARCA, 2019 PARA DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES.

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Función que desempeña.....

1.2. Edad.....

1.3. Sexo.....

II. OBJETIVO. La presente encuesta tiene por objetivo conocer las características de la convivencia escolar en la Institución Educativa N°16064 “Alejandro Castro, del distrito de Colasay, provincia de Jaén en el año 2019.

III. INSTRUCCIONES.

En las siguientes proposiciones que contienen afirmaciones positivas acerca de la convivencia en la I.e. 16064 Alejandro Castro. Por favor exprese con toda seguridad su grado de acuerdo a desacuerdo con cada una de ellas.

IV. INSTRUCCIONES. Marque la respuesta según sea su apreciación acerca de cada ítem. No hay límite de tiempo para contestar al cuestionario. No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que sea sincero/a en sus respuestas. Por favor conteste todos los ítems. El cuestionario es anónimo. A continuación, el peso de la valoración se determina a través de una tabla:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Muchas gracias.

V. DESARROLLO DE LA ENCUESTA

DIMENSIÓN 1. CONVIVENCIA DEMOCRACIA						
Nº	PROPOSICIÓN	RESPUESTA				
	VALORACIÓN	1	2	3	4	5
	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Los docentes, padres y estudiantes participan en la toma de acuerdos y normas de convivencia de la I.E					
2	En IE se cuenta con normas justas y adecuadas, construidas de manera participativa, conocidas por todos y manejadas de manera consistente					
3	Se reconoce los derechos de todos los integrantes de la comunidad educativa de manera proactiva					
4	Los directivos recoge y discute información de todos y con todos los sectores de la comunidad educativa para una convivencia democrática					
5	Existen procedimientos para explicar y difundir el plan de convivencia democrática (revistas informativas, sesiones de tutorías, reuniones, etc) entre la comunidad educativa.					
6	Existen espacios de diálogo y negociación en la comunidad educativa para una convivencia democrática					
7	Se identifican las características de las familias: nivel sociocultural, económico, laboral, grado de colaboración en la comunidad educativa para una convivencia democrática					
8	En la comunidad educativa se incorpora metodologías pedagógicas que favorezcan la convivencia democrática: ayuda entre iguales, tutorías compartida, aprendizaje cooperativo					
DIMENSIÓN 2. INCLUSIÓN Y RESPETO A LA DIVERSIDAD						
Nº	PROPOSICIÓN	RESPUESTA				
	VALORACIÓN	1	2	3	4	5
	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
9	Se pone en práctica el rechazo a todo tipo de discriminación en la comunidad educativa					
10	Existe un trato equitativo a todos los miembros de la I.E					
11	Los docentes promueven el buen trato y los comportamientos no					

	violentos entre los estudiantes dentro de la comunidad educativa					
12	En esta IE se valora la cultura local y de los estudiantes, a través de actividades culturales, artísticas, deportivas y de apoyo a necesidades sociales comunitarias.					
13	Se da un trato adecuado a la diversidad cultural en la comunidad educativa					
14	En esta escuela se cuenta con normas justas y adecuadas, construidas					
15	Se maneja situaciones de conflicto respetando las diferencias personales en la comunidad educativa					
16	Existe respeto a la diversidad cultural. (Costumbres, formas de hablar, religión, etc.) en la comunidad educativa					
DIMENSIÓN 3. RELACIONES PERSONALES ARMONIOSAS						
N°	PROPOSICIÓN	RESPUESTA				
	VALORACIÓN	1	2	3	4	5
	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
17	Los directivos realiza conversaciones en grupo sobre temas referentes al desarrollo de las actividades educativas en la comunidad educativa					
18	Los directivos expresa oralmente afirmaciones positivas ante los demás agentes educativos					
19	Los directivos practica la equidad en el trato entre los miembros de la institución educativa					
20	Los directivos realiza actividades proactivas con los integrantes de la comunidad educativa					
21	Los directivos desarrollan habilidades para la comunicación interpersonal en la comunidad educativa					
22	Los directivos hace agradable los momentos en la institución a pesar de las dificultades en la comunidad educativa					
23	La comunidad educativa se siente motivado a participar en las actividades de la institución					
24	Los directivos promueve un ambiente de colaboración y compromiso con la institución					

DIMENSIÓN 4 PARTICIPACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS						
N°	PROPOSICIÓN	RESPUESTA				
	VALORACIÓN	1	2	3	4	5
	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
25	Los directivos siempre está dispuesto a negociar para solucionar cualquier conflicto en la comunidad educativa					
26	Ante cualquier conflicto, el directivo se acerca voluntariamente a las partes o parte para buscar una solución					
27	Al momento de resolver el conflicto, el directivo cumple la función de un mediador imparcial					
28	Se aplica de estrategias de solución consensuadas en el manejo de conflictos dentro de la comunidad educativa					
29	Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo propone la solución más viable dentro de la comunidad educativa					
30	Al momento de resolver el conflicto, el directivo, como mediador, logra que las partes analicen las cuestiones en disputa dentro en la comunidad educativa					
31	Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo siempre escucha las partes.					
32	Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo prefiere solicitar la intervención de un tercero que pertenezca a la misma institución para que tome una decisión					

Nota. Adaptado de Francois, J. (2009) y MINEDU (2016) Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar

Anexo 2: Validación de los instrumentos de recojo de datos

CÁLCULO DEL ALFA DE CROMBACH

VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO PARTICIPATIVO

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α : Alfa de Cronbach

K: Número de ítems

Vi : Varianza de ítem

Vt : Varianza total

$$\alpha = \frac{32}{32-1} \left[1 - \frac{42.13}{181} \right]$$
$$\alpha = 1.03[0.77]$$
$$\alpha = 0.77$$

VARIABLE 2: CONVIVENCIA ESCOLAR

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α : Alfa de Cronbach

K: Número de ítems

Vi : Varianza de ítem

Vt : Varianza total

$$\alpha = \frac{32}{32-1} \left[1 - \frac{31.29}{407} \right]$$
$$\alpha = 1.03[0.92]$$
$$\alpha = 0.92$$

Decisión de fiabilidad de los instrumentos: A mayor valor de α se considera que la encuesta tiene mayor confiabilidad, en general un 0.92 se considera una buena fiabilidad desde 0.89 muy buena confiabilidad.

Apéndice 3: Matriz general de datos

A mayor valor de α se considera que la encuesta tiene mayor confiabilidad, en general un 0.77 seconsidera una buena con fiabilidad y 0.89 muy buena confiabilidad.CUESTADO	VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO PARTICIPATIVO																																SUMA
	DIMENSIÓN N°1: DIALOGO Y ESCUCHA								DIMENSIÓN N°2: DELEGACIÓN DE TAREAS								DIMENSIÓN N°3: TOMA DE DECISIONES								DIMENSIÓN N°4: TRABAJO EN EQUIPO								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	
1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	111
2	3	1	1	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	97
3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	117
4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	3	5	4	5	133
5	3	3	5	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	107	
6	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	116	
7	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	116	
8	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	113	
9	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	101	
10	2	2	2	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68	
11	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	117	
12	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	113	
13	1	1	3	1	4	5	5	5	4	5	4	5	5	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	5	3	2	3	2	101	
14	1	3	3	1	4	3	5	4	4	2	5	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	5	3	2	3	2	97	
15	2	3	3	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	90	
16	1	5	3	3	5	4	5	3	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	1	3	3	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	99	
17	2	3	5	3	3	5	4	5	5	5	4	4	5	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	106	
18	2	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2	107	
19	5	5	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	5	2	97	
20	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	5	5	2	3	3	3	112	
21	5	5	5	1	3	5	5	5	4	5	5	5	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	3	2	2	101	
22	2	4	5	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	94	
23	2	1	1	1	3	1	5	5	3	4	5	4	5	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	91	
24	3	5	5	3	3	5	5	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	5	5	5	2	3	113	
25	2	5	3	3	5	3	5	5	5	4	4	4	5	3	2	3	1	3	1	5	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	2	107	
26	2	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	102	
27	2	3	3	3	3	3	3	5	3	5	4	4	5	2	3	3	3	3	5	2	2	2	3	3	3	5	5	3	5	3	2	107	
28	2	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	99	
29	2	3	5	3	5	5	3	4	4	5	4	5	4	2	2	1	3	3	2	5	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	99	
30	1	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	5	4	5	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	93	
31	2	1	2	2	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	77	
32	1	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	5	3	2	3	2	2	5	1	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	100		
33	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	118	

82	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	3	2	3	2	5	3	5	2	101
83	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	4	3	5	4	5	3	3	5	4	5	3	2	3	2	5	3	5	3	101
84	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	5	2	5	5	5	2	3	5	5	5	3	3	2	5	2	5	2	99	
85	3	2	3	2	3	1	3	3	3	2	3	3	1	3	5	3	5	5	5	3	3	4	5	5	3	2	3	2	5	3	5	1	102
86	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	2	3	2	3	4	2	5	2	98
87	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	5	2	5	1	2	4	4	5	2	3	2	2	4	2	4	2	86	
88	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	4	3	5	3	2	5	4	5	2	3	3	2	4	2	4	2	92
89	3	2	2	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	5	2	4	2	3	5	5	4	3	3	3	2	5	2	4	2	92
90	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1	1	2	3	2	1	3	1	2	1	2	58
91	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	5	3	4	3	3	2	5	5	3	3	2	2	5	2	5	3	93
92	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	3	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	91	
93	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	91	
94	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	5	3	3	3	4	4	3	2	3	3	5	3	5	3	94
95	2	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	2	3	3	5	3	4	3	92
96	2	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	5	2	3	4	4	4	5	3	98
97	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	93
98	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	5	4	5	2	3	4	4	5	5	5	88
99	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	5	5	5	3	2	4	5	5	4	5	89
100	1	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	72	
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	5	3	5	5	5	5	4	4	108
102	3	2	2	1	2	1	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	5	4	1	5	5	5	5	5	4	94
103	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	5	4	3	5	5	5	4	5	106
104	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	5	4	3	5	5	5	4	5	107	
105	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	1	3	5	5	3	4	5	5	5	5	104	
106	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	5	2	4	2	2	5	1	2	83
107	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	5	3	5	5	4	5	4	5	108
108	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	5	3	5	4	5	5	4	5	105
109	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	5	3	3	3	4	5	85
110	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	93
111	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	107
112	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	106
113	3	2	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	98	
114	4	5	3	4	3	4	3	2	2	3	3	3	4	5	3	5	3	3	4	3	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	123
VARIANZA	1.1	1.5	1.3	1.2	1.1	2.2	1.2	1.1	1.4	1.5	1.4	1.6	1.6	1.7	1.3	1.5	1.3	1.2	1.3	1.7	1.3	1.5	1.3	1.5	0.9	0.8	1.1	0.9	1.5	0.9	1.2	1.0	

ENC UES TA DOS	VARIABLE 2 VARIABLE: CONVIVENCIA ESCOLAR																												T O T A L										
	DIMENSIÓN N°1: CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA								DIMENSIÓN N°2: INCLUSIÓN Y RESPETO A LA DIVERSIDAD								DIMENSIÓN N°3:RELACIONES PERSONALES ARMONIOSAS								DIMENSIÓN N°4: PARTICIPACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS														
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28											
1	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	4								
2	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2	3	1	1	3	2	1	0	8				
3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1			
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2		
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2		
6	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0		
7	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	7	
8	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	
9	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	6	
10	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2
11	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	9
12	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	9	
13	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	1	2	3	1	2	1	1	0	
14	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	9	8	
15	5	5	5	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	4	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	2
16	3	5	4	3	5	4	5	5	2	5	5	5	4	5	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	0	0	
17	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	0	9
18	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	1	2	3	2	1	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	
19	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1

20	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	1	1	9	
21	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3	3	2	1	1	1	0	6	
22	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	0	0		
23	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	9	3		
24	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	3	3	2	3	1	1		
25	4	3	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	0	4		
26	5	3	5	4	5	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	0	4	
27	4	3	5	4	5	3	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	9	6	
28	5	5	5	4	5	3	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	
29	4	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	2	1	3	2	1	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	9	8	
30	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	0	3		
31	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	1	1	4	
32	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	6	
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	2	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	3	3	2	1	1	3	
35	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	7	
36	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	9
37	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	2	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	2	1	1	4	
38	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1
39	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	6
40	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	6	
41	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	2	3	3	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	1	1	1	
42	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	4
43	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	5

74	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	8	
75	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	8	
76	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	8		
77	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	8	
78	2	2	2	1	2	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	7	
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	9	
80	1	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	7	
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	
82	2	1	1	2	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	2	3	3	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2	3	1	1	3	2	6	
83	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	9	
84	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	6	
85	2	2	3	2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	6	
86	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	8	
87	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	9	
88	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	8	
89	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	8	
90	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	
91	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	9	
92	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	8
93	1	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	1	2	6	
94	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	5	
95	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	7	
96	1	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	6
97	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	6	
98	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	1	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	2	8	
99	3	3	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	7	
100	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	8
101	3	3	3	1	2	3	2	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3	3	2	1	7
102	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	7
103	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	4	
104	3	2	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	3	3	2	3	7	
105	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	6	
106	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	7	
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	6	

108	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	8	3	
109	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	2	1	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	6	5	
110	1	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	6	1	
111	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	8	1	
112	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	6	3
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	4
114	3	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	3	3	2	6	9			
VA RIA NZ A	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	5	4	3	8	6	7	1	7	8	7	3	4	4	2	7	2	3	3	4	3	4	4	5	3	5	3	4	4	6	4	5	5	5	5			

Anexo 1: Fichas de validación y evaluación de instrumentos

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO PARTICIPATIVO

(JUICIO DE EXPERTOS 1)

Yo, Wigberto Waldir Díaz Cabrera, identificado con DNI N° 27732528, Con grado académico de: Maestro en Ciencias de la Educación – Psicopedagogía Cognitiva, Universidad: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Hago constar que he leído y revisado los treinta (32) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en cinco (4) dimensiones del Liderazgo directivo participativo: Dialogo y escucha (8 ítems), Delegación de tareas (8 ítems), Toma de decisiones (8 ítems), Trabajo en equipo (8 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: Claridad, coherencia, adecuación a las competencias del director.

El instrumento corresponde a la tesis: El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
32	32	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 23 de noviembre de 2020

Apellidos y nombres del evaluador: Díaz Cabrera, Wigberto Waldir



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR (JUICIO DE EXPERTOS 1)

Yo, Wigberto Waldir Díaz Cabrera, identificado con DNI N° 27732528, Con grado académico de: Maestro en Ciencias de la Educación – Psicopedagogía Cognitiva, Universidad: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Hago constar que he leído y revisado los y revisado los treinta (32) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019

Los ítems del cuestionario están distribuidos en seis (6) dimensiones de apoyo a la convivencia escolar: Convivencia democrática (8 ítems), Inclusión y respeto a la diversidad (8 ítems), Relaciones interpersonales armoniosas (8 ítems), Participación y manejo de conflictos. (8 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
32	32	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 23 de noviembre de 2020

Apellidos y nombres del evaluador: Díaz Cabrera, Wigberto Waldir



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO PARTICIPATIVO


Apellidos y Nombres del Evaluador: Díaz Cabrera Wigberto Waldir

Título: El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019

Autor: Enma Núñez Barboza

Fecha: Cajamarca, 23 de noviembre de 2020

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	



 FIRMA
 DNI: 27732528

FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

Apellidos y Nombres del Evaluador: Díaz Cabrera Wigberto Waldir

Título: El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019

Autor: Enma Núñez Barboza

Fecha: Cajamarca, 23 de noviembre de 2020

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	



FIRMA
DNI: 27732528

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO PARTICIPATIVO

(JUICIO DE EXPERTOS 2)

Yo, Eduardo Martín Agión Cáceres, identificado con DNI N° 26718078, Con grado académico de: Magister en Docencia y Gestión Educativa, Universidad: César Vallejo.

Hago constar que he leído y revisado los treinta (32) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en cinco (4) dimensiones del Liderazgo directivo participativo: Dialogo y escucha (8 ítems), Delegación de tareas (8 ítems), Toma de decisiones (8 ítems), Trabajo en equipo (8 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: Claridad, coherencia, adecuación a las competencias del director.

El instrumento corresponde a la tesis: El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
32	32	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 20 de noviembre de 2020

Apellidos y nombres del evaluador: Agión Cáceres, Eduardo Martín



.....

FIRMA DEL EVALUADOR

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR (JUICIO DE EXPERTOS 2)

Yo, Eduardo Martín Agi3n C3ceres, identificado con DNI N° 26718078, Con grado acad3mico de: Magister en Docencia y gesti3n Educativa, Universidad: C3sar Vallejo.

Hago constar que he le3do y revisado los y revisado los treinta (32) 3tems correspondientes a la Tesis de Maestr3a: El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 "Alejandro Castro", Colasay, Ja3n, Cajamarca, 2019

Los 3tems del cuestionario est3n distribuidos en seis (6) dimensiones de apoyo a la convivencia escolar: Convivencia democr3tica (8 3tems), Inclusi3n y respeto a la diversidad (8 3tems), Relaciones interpersonales armoniosas (8 3tems), Participaci3n y manejo de conflictos. (8 3tems). Para la evaluaci3n de los 3tems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: Claridad, coherencia y adecuaci3n.

El instrumento corresponde a la tesis: El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 "Alejandro Castro", Colasay, Ja3n, Cajamarca, 2019. Luego de la evaluaci3n de cada 3tem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
N° de 3tems	N° de 3tems v3lidos	% de 3tems v3lidos
32	32	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 20 de noviembre de 2020

Apellidos y nombres del evaluador: Agi3n C3ceres, Eduardo Mart3n



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO PARTICIPATIVO

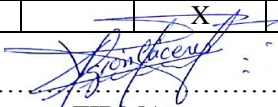
Apellidos y Nombres del Evaluador: Agi3n C3ceres, Eduardo Mart3n

T3tulo: El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N3 16064 "Alejandro Castro", Colasay, Ja3n, Cajamarca, 2019

Autor: Enma N3ñez Barboza

Fecha: Cajamarca, 20 de noviembre de 2020

N3	CRITERIOS DE EVALUACI3N							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hip3tesis de investigaci3n.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensi3n /indicador		Pertinencia con los principios de la redacci3n cient3fica (propiedad y coherencia)	
	S3	NO	S3	NO	S3	NO	S3	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	



FIRMA
DNI: 26718078

FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

Apellidos y Nombres del Evaluador: Agión Cáceres, Eduardo Martín

Título: El liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019

Autor: Enma Núñez Barboza

Fecha: Cajamarca, 20 de noviembre de 2020

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	



FIRMA
DNI: 26718078

Apéndice 4:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INST.	METODOLOGÍA
<p>Problema principal</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019?</p> <p>Problemas derivados</p> <p>– ¿Qué nivel de liderazgo participativo existe en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>– Analizar el nivel de liderazgo participativo en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.</p> <p>– Analizar el nivel de convivencia</p>	<p>Hipótesis de investigación</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>– Existe nivel significativo de liderazgo participativo en la I.E. 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.</p>	<p>V1: Liderazgo directivo participativo</p>	<p>Dialogo y escucha</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Participa en la toma de acuerdos y normas de convivencia de la I.E conjuntamente con los docentes y padres de familia – Cuenta la IE con normas justas y adecuadas, construidas de manera participativa, conocidas por todos y manejadas de manera consistente. – Se reconoce los derechos de todos los integrantes de la comunidad educativa de manera proactiva. – Los directivos recogen y discute información de todos y con todos los sectores de la comunidad educativa para una convivencia democrática. – Existen procedimientos para explicar y difundir el plan de convivencia democrática entre la comunidad educativa. – Existen espacios de diálogo y negociación en la comunidad educativa para una convivencia democrática. – Se identifican las características de las familias: nivel sociocultural, económico, laboral, grado de colaboración en la comunidad educativa para una convivencia democrática. 	<p>Observación Encuesta</p>	<p>Tipo de investigación: Descriptiva correlacional</p> <p>Diseño de investigación: No experimental Correlacional</p> <p>Esquema:</p>  <p>Métodos: Inductivo Análisis y síntesis</p> <p>Población: Los 114 agentes educativos de la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.</p> <p>Muestra: 114 agentes educativos de la</p>
				<p>Delegación de tareas</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Delega tareas y responsabilidades a los integrantes de la Institución Educativa. – Monitorea y acompaña las funciones delegadas la Institución Educativa. – Dalega funciones y establece un mejor vínculo con los actores educativos. – Delega tareas bajo el criterio de la precedencia o la jerarquía de cargos. – Delegan tareas a integrantes de la Institución Educativa capacitados o a personal de su confianza. – Eestablece un vínculo directo entre el nivel directivo y los cargos medios o bajos. – Delega funciones para la optimización de las metas de trabajo en la Institución Educativa. – Transfiere una responsabilidad o tarea implica que un voto de confianza para los directivos de la Institución Educativa. 		
				<p>Toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Informa oportunamente los problemas de la IE a docentes, estudiantes y padres de familia. 		

<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué nivel de convivencia escolar existe en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019? - ¿Qué nivel de relación existe entre el liderazgo participativo y la convivencia escolar en la I. E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019? - ¿Cómo mejorar el liderazgo participativo y la convivencia escolar en la I. E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019? 	<p>escolar en la I.E. N°16064 “Alejandro Castro, del distrito de Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer el nivel de relación entre el liderazgo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019. - Elaborar una propuesta de mejora de liderazgo participativo y convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe nivel significativo de convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019. - Existe nivel significativo entre el liderazgo participativo y la convivencia escolar en la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019 - La propuesta mejora el liderazgo participativo y la convivencia escolar en la 	<p>V2: Convivencia escolar</p>	<p>Trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Admite la participación de los docentes en los procesos de decisión en la Institución Educativa. - conoce todo lo que debe saber sobre la situación problemática de la IE, para tomar una decisión. - Decide la resolución de decisiones de manera individual en la Institución Educativa. - Tiene claras sus metas y objetivos, cuando tomo una decisión. - Toma decisiones de acuerdo a la priorización de los objetivos. - Comparte las decisiones con la comunidad educativa. - Realiza una evaluación, con la comunidad, de la efectividad de la decisión. <ul style="list-style-type: none"> - Se comunica efectivamente con todos los miembros de la I.E. - Se esfuerza por entender el comportamiento de los demás en la comunidad educativa. - Tiene como prioridad tener una posición de mentalidad abierta a las nuevas ideas en la comunidad educativa. - Existe cooperación entre directivo, docentes, padres y estudiantes. - Los miembros de la Institución ayudan a los integrantes de la comunidad educativa. - Se promueve el trabajo colaborativo entre los integrantes de la comunidad educativa. - Tiene claras las metas y objetivos para fomentar el trabajo en equipo en la comunidad educativa. - Se compromete con la misión y visión de la Institución Educativa. <ul style="list-style-type: none"> - Participa conjuntamente con los estudiantes, docentes y padres de familia en la toma de acuerdos y normas de convivencia de la IE - Cuenta con normas justas y adecuadas, construidas de manera participativa, conocidas por todos y manejadas de manera consistente - Se reconoce los derechos de todos los integrantes de la comunidad educativa de manera proactiva. - Recoge y discute información de todos y con todos los sectores de la comunidad educativa para una convivencia democrática. - Existe procedimientos para explicar y difundir el plan de convivencia democrática entre la comunidad educativa. - Existe espacios de diálogo y negociación en la comunidad educativa para una convivencia democrática. 	<p>Observación Encuesta</p>	<p>I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.</p> <p>Unidad de análisis: Todos y cada uno de los directores, docentes, padres de familia y estudiantes de la I.E. N° 16064 “Alejandro Castro”, Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019.</p>
--	---	---	---	--------------------------	---	---------------------------------	--

		I. E. N° 16064 "Alejandro Castro", Colasay, Jaén, Cajamarca, 2019			<ul style="list-style-type: none"> - Se identifica las características de las familias: nivel sociocultural, económico, laboral, grado de colaboración en la comunidad educativa para una convivencia democrática. - Se incorpora metodologías pedagógicas que favorezcan la convivencia democrática: ayuda entre iguales, tutorías compartida, aprendizaje cooperativo. 		
			Inclusión y respeto a la diversidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se pone en práctica el rechazo a todo tipo de discriminación en la comunidad educativa. - Existe un trato equitativo a todos los miembros de la I.E. - Promueve el buen trato y los comportamientos no violentos entre los estudiantes dentro de la comunidad educativa. - Se valora la cultura local y de los estudiantes, a través de actividades culturales, artísticas, deportivas y de apoyo a necesidades sociales comunitarias. - Se da un trato adecuado a la diversidad cultural en la comunidad educativa. - En esta escuela se cuenta con normas justas y adecuadas, construidas. - Se maneja situaciones de conflicto respetando las diferencias personales en la comunidad educativa. - Existe respeto a la diversidad cultural. (Costumbres, formas de hablar, religión, etc.) en la comunidad educativa. 			
			Relaciones interpersonales armoniosas	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza conversaciones en grupo sobre temas referentes al desarrollo de las actividades educativas en la comunidad educativa. - Expresa oralmente afirmaciones positivas ante los demás agentes educativos. - Practica la equidad en el trato entre los miembros de la institución educativa. - Desarrolla actividades proactivas con los integrantes de la comunidad educativa. - Desarrolla habilidades para la comunicación interpersonal en la comunidad educativa. - Desarrolla habilidades para la comunicación interpersonal en la comunidad educativa - Hace agradable los momentos en la institución a pesar de las dificultades en la comunidad educativa - Se siente motivado a participar en las actividades de la institución conjuntamente con la comunidad educativa. - Promueve un ambiente de colaboración y compromiso con la institución. 			

				Participación y manejo de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla habilidades de disposición para negociar y solucionar cualquier conflicto en la comunidad educativa. - Busca soluciones compartidas en la Institución Educativa. - Cumple la función de un mediador imparcial en la resolución de conflictos. - Se aplica de estrategias de solución consensuadas en el manejo de conflictos dentro de la comunidad educativa. - propone la solución más viable dentro de la comunidad educativa con respecto a los problemas entre docentes y directivos. - Logra que las partes analicen las cuestiones en disputa dentro en la comunidad educativa. - Siempre escucha las partes. - Solicita la intervención de un tercero que pertenezca a la misma institución para que tome una decisión. 		
--	--	--	--	---------------------------------------	---	--	--