

# Impacto del liderazgo directivo en la convivencia docente en una institución educativa

*Instructional leadership and teacher coexistence are essential to educational quality*

**Miryam Lora Loza**<sup>1,2</sup>

[mlora@ucv.edu.pe](mailto:mlora@ucv.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0001-5099-1314>

Teléfono: 51 964257604

**Esperanza Araujo Avellaneda**<sup>1,2</sup>

[araujoespera12@gmail.com](mailto:araujoespera12@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-2459-1197>

Teléfono: + 51 957 692 636

**Luis Eduardo Espinoza Barboza**<sup>1</sup>

[lespinozabar@gmail.com](mailto:lespinozabar@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0003-6054-881X>

Teléfono: + 51 945004072

**Lillette del Carmen**

**Villavicencio Palacios**<sup>1</sup>

[lcwillavicencio@ucv.edu.pe](mailto:lcwillavicencio@ucv.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-2221-7951>

Teléfono: + 51 954 042 402

**Iris Fernández Vásquez**<sup>2</sup>

[infervas@gmail.com](mailto:infervas@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-7328-9031>

Teléfono: + 51 978673603

<sup>1</sup>Universidad Cesar Vallejo  
Trujillo provincia de Trujillo

<sup>2</sup>Postgrado Doctorado Educación  
Cajamarca provincia de Cajamarca

<sup>3</sup>Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo  
Cajamarca provincia de Cajamarca  
República del Perú

Recepción/Received: 06/10/2025  
Arbitraje/Sent to peers: 07/10/2025  
Aprobación/Approved: 30/10/2025  
Publicado/Published: 31/12/2025

## RESUMEN

El liderazgo directivo y la convivencia docente son fundamentales para la calidad educativa. Se analizó su relación en una institución pública del norte del Perú mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y correlacional. Participaron 30 docentes de secundaria seleccionados por conveniencia. La información se recolectó con dos cuestionarios tipo Likert, validados por juicio de expertos y con alta consistencia interna. El análisis se realizó en SPSS aplicando el coeficiente de Pearson. Se encontró una asociación positiva de magnitud moderada entre el liderazgo directivo y la convivencia docente ( $r = 0.594$ ;  $p = 0.001$ ), lo que sugiere que prácticas de dirección basadas en comunicación efectiva, apoyo al desarrollo profesional y estimulación intelectual se vinculan con climas colegiados más colaborativos y relaciones interpersonales favorables. Se concluye que fortalecer las competencias directivas constituye una estrategia pertinente para mejorar la convivencia entre docentes y, en consecuencia, la calidad del servicio educativo, en coherencia con los lineamientos nacionales de gestión escolar y el ODS 4 orientado a una educación inclusiva y de calidad.

**Palabras clave:** liderazgo directivo; convivencia docente; clima escolar; relaciones interpersonales; gestión educativa.

## ABSTRACT

This study examined their relationship in a public secondary school in northern Peru using a quantitative, nonexperimental, cross-sectional, correlational design. The sample comprised 30 teachers selected by convenience. Data were collected with two Likert-type questionnaires, validated through expert judgment and showing high internal consistency. Analyses were conducted in SPSS using Pearson's correlation coefficient. Findings revealed a positive, moderate association between instructional leadership and teacher coexistence ( $r = 0.594$ ;  $p = 0.001$ ), suggesting that leadership practices grounded in effective communication, professional support, and intellectual stimulation are linked to more collaborative collegiate climates and more favorable interpersonal relations. It is concluded that strengthening leadership competencies is a pertinent strategy to improve teacher coexistence and, consequently, the quality of educational services, consistent with national school-management guidelines and Sustainable Development Goal 4 aimed at inclusive, quality education.

**Keywords:** instructional leadership; teacher coexistence; school climate; interpersonal relations; educational management.

## Introducción

Los sistemas educativos actuales enfrentan un desafío crítico: formar líderes capaces de manejar la complejidad de las relaciones humanas en comunidades escolares diversas. Estudios recientes destacan la importancia de un liderazgo transformacional, que no solo promueva la inclusión, sino también la colaboración entre los docentes y la comunidad educativa (Kareem et al., 2023). Según datos actualizados de la UNESCO (2023), el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, como la inteligencia emocional y la resolución de conflictos, es crucial para fomentar ambientes escolares positivos y equitativos. En particular, en contextos vulnerables, la falta de liderazgo adecuado perpetúa desigualdades estructurales, impidiendo el avance hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente el ODS 4, orientado a una educación inclusiva y de calidad. Como señalan León y Hinojosa (2023), la capacidad de los directivos para fomentar entornos colaborativos resulta clave en la mejora del desempeño docente.

## Desarrollo

La normativa educativa nacional se sustenta en los Lineamientos para el Ejercicio Eficiente de la Gestión Escolar (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2022) y de otros países de América Latina, mencionan lo mismo, que los líderes educativos deben poseer características, habilidades, actitudes y logros centrados en la gestión pedagógica y las interacciones personales efectivas. Los directivos deben fomentar un ambiente construido sobre interacciones positivas y respeto mutuo, fortaleciendo las capacidades integrales de la comunidad educativa (Chumacero y Carrión, 2021; Lema, 2019). Estos líderes también potencian las relaciones interpersonales y mejoran el clima institucional para el personal docente. De igual forma, Acuña y Bolívar (2019) destacan que un liderazgo efectivo mejora significativamente los resultados educativos y la eficiencia de la gestión. Callao et al. (2021) destacan que un liderazgo administrativo más efectivo resulta en una gestión optimizada de las relaciones interpersonales, lo que impacta positivamente en el desempeño profesional, las relaciones laborales y el logro de metas. Valderrama y Montenegro (2019) afirman que las interacciones recíprocas entre el liderazgo gerencial y las percepciones de los docentes fomentan actitudes reflexivas y el desarrollo de habilidades dentro de los equipos educativos.

Numerosos estudios a nivel mundial han resaltado la importancia del liderazgo educativo para mejorar los ambientes escolares. La UNESCO (2019) destaca que el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo es fundamental para lograr una educación de calidad. Investigaciones han demostrado que un liderazgo efectivo impulsa el compromiso y la responsabilidad de los docentes, generando un impacto positivo en el ambiente educativo y el desempeño académico de los estudiantes (Tortosa et al., 2022). En América Latina, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) identifica la falta de liderazgo gerencial como una barrera importante para implementar políticas educativas efectivas. A nivel nacional, el Ministerio de Educación de Perú (MINEDU, 2022) reporta que solo el 60% de las instituciones educativas mantienen un clima escolar proactivo. En la región de Trujillo, el 78% de los docentes manifiesta satisfacción laboral, aunque persisten tensiones relacionadas con la gestión (ENCEVE, 2021). Estos hallazgos subrayan la urgente necesidad de desarrollar un liderazgo que fomente la convivencia escolar armoniosa.

El liderazgo directivo, definido como la capacidad de influir en un grupo hacia objetivos comunes mediante estrategias transformadoras y empáticas (Kareem et al., 2023), impacta directamente en la convivencia docente. Este concepto se refiere a la calidad de las relaciones humanas en el ambiente escolar, caracterizadas por el respeto, la empatía y la comunicación efectiva (Ortega, 2007). Las instituciones educativas requieren de líderes que puedan transformar el entorno mediante la influencia positiva, como lo describe Munch (2011).

Dichos líderes inspiran confianza, fomentan el respeto mutuo y demuestran un enfoque innovador y visionario hacia la gestión.

Romero (2021) destaca que los directivos juegan un papel esencial en el fortalecimiento de las instituciones educativas. El liderazgo directivo se alinea con la teoría humanista, que promueve el desarrollo integral de los individuos a través de experiencias significativas y gratificantes (Sandoval, 2015). Según Rogers (1961), las relaciones interpersonales son centrales para fomentar la estabilidad emocional. Una dimensión del liderazgo es la actitud gerencial, que Fischman (2005) describe como las respuestas emocionales y mentales del director ante diversas situaciones y relaciones dentro de la institución educativa.

Las habilidades de liderazgo están estrechamente relacionadas con el marco teórico de la inteligencia emocional desarrollado por Goleman (1996, 1998), que facilita la creación de entornos educativos favorables y fortalece la colaboración entre los equipos docentes. Los líderes efectivos se adaptan a las demandas institucionales y adoptan un enfoque transformacional para abordar las necesidades de sus comunidades. Newstrom (2011) afirma que la empatía, la sensibilidad y la solidaridad son cualidades esenciales para construir equipos de trabajo altamente productivos.

Bass y Avolio (2005) sostienen que el liderazgo transformacional fomenta un clima organizacional positivo, fortaleciendo las relaciones interpersonales entre los docentes y promoviendo entornos colaborativos y armoniosos. Sin embargo, la ausencia de estas habilidades de gestión genera tensiones y limita la cohesión al interior de las comunidades educativas. Un liderazgo efectivo no solo potencia la gestión pedagógica, sino que también es crucial para mejorar la convivencia docente y garantizar un ambiente laboral saludable. En el contexto actual, la sociedad demanda líderes que se caractericen por la integridad, la responsabilidad y la honestidad, como destaca Romero (2021).

La convivencia docente es un pilar fundamental para construir comunidades escolares cohesionadas y efectivas. Este concepto, que engloba las relaciones humanas dentro del entorno educativo, se fundamenta en la colaboración, el respeto mutuo y la comunicación efectiva (Tellería, 2008). Estudios revelan que las instituciones con climas laborales positivos reportan mayores niveles de desempeño docente y bienestar emocional, lo que contribuye al éxito institucional (Bryk & Schneider, 2002). Por el contrario, una convivencia limitada exacerba el estrés laboral y los conflictos internos, impactando negativamente en la efectividad pedagógica y la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto, fortalecer las relaciones docentes es parte integral de la gestión educativa. La colaboración entre docentes promueve el desarrollo tanto personal como profesional dentro de las instituciones educativas (Mora et al., 2022).

La convivencia docente se sustenta en varias dimensiones clave, entre ellas el trabajo en equipo, que implica actividades como la planificación, la organización y la creación de propuestas innovadoras que fomenten la reflexión y la colaboración conjuntas (MINEDU, 2019). La gestión de conflictos se centra en estrategias como la mediación y la negociación para resolver las diferencias a través del diálogo (Mena, 2017; Moldovan & Moldovan, 2021). Las relaciones interpersonales son otro elemento fundamental, construidas sobre la comunicación efectiva, la empatía y el apoyo mutuo, esenciales para fomentar el desarrollo integral y crear entornos laborales positivos (Bryk & Schneider, 2002). Estas condiciones consolidan valores como el respeto y promueven interacciones saludables que benefician el bienestar emocional y social de docentes y líderes educativos por igual (OECD, 2015; Giraldo & Serrano, 2021; Ali et al., 2023).

En este contexto, el estudio explora la relación entre el liderazgo directivo y la convivencia docente como factores fundamentales para el éxito educativo. Si bien el análisis se centra en una institución educativa específica del norte del Perú, sus hallazgos ofrecen un modelo aplicable a diversos contextos globales. El objetivo principal es determinar el impacto del liderazgo directivo en la convivencia docente al interior de una institución educativa del norte del Perú. Esto con el fin de promover la armonía y la colaboración en las comunidades escolares, contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la educación y el desarrollo sostenible. Los resultados esperados proporcionarán una base para diseñar políticas y programas que fortalezcan tanto las habilidades de gestión como las relaciones interpersonales, beneficiando a las comunidades escolares en su conjunto.

## Materiales y métodos

La investigación fue de tipo aplicada, orientada a generar conocimiento práctico para el fortalecimiento del liderazgo escolar y la mejora de la convivencia docente (Peel, 2020). Tuvo un alcance correlacional-causal, lo que permitió identificar cómo estas variables se relacionan y afectan entre sí en el contexto. Tiene un enfoque cuantitativo basado en el paradigma positivista, que asegura precisión y objetividad en la recolección y análisis de datos. Este enfoque permitió explorar las relaciones entre las variables a través del método hipotético-deductivo, que se centra en la comprobación empírica de hipótesis (Hernández y Mendoza, 2018). El diseño de la investigación fue no experimental y transversal, ya que no se manipularon las variables y los datos se recolectaron en un único momento del tiempo.

Las variables centrales incluyeron liderazgo directive y convivencia docente. El liderazgo directive se evaluó en tres dimensiones: disposición del líder, cualidades personales y capacidad de inspirar, mientras que la convivencia docente se analizó en términos de trabajo en equipo, resolución de conflictos y calidad de las interacciones personales. Cada una de estas dimensiones se estructuró con base en indicadores específicos para asegurar una medición precisa (MINEDU, 2019).

El estudio incluyó a 70 docentes de educación primaria y secundaria de una institución educativa ubicada en el norte del Perú, de los cuales se seleccionó una muestra de 30 docentes de educación secundaria mediante un muestreo no probabilístico basado en la accesibilidad y disposición a participar. Este tamaño de muestra se consideró apropiado para los objetivos del estudio, garantizando la representatividad en un contexto limitado por la falta de otros docentes de educación secundaria (Hernández y Mendoza, 2023). La muestra garantizó la diversidad y validez contextual al incluir docentes con diferentes experiencias y características.

Respecto al contexto de los participantes, los docentes trabajan en una región caracterizada por una economía predominantemente agrícola y un Índice de Desarrollo Humano moderado (INEI, 2021). La mayoría de los docentes tienen formación profesional básica, aunque un porcentaje importante ha realizado estudios especializados en gestión educativa y cuenta con experiencia en liderazgo pedagógico. Sin embargo, se identificaron deficiencias en la formación continua, particularmente en resolución de conflictos y estrategias de liderazgo, lo que subraya la necesidad de mejorar las condiciones para fortalecer la convivencia laboral (MINEDU, 2022).

La recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta, cuyos reactivos se encontraron en instrumentos estructurados específicamente diseñados para medir las variables de estudio: liderazgo directivo y convivencia docente. Se aplicaron dos cuestionarios tipo Likert. El cuestionario sobre liderazgo directivo estuvo compuesto por 12 ítems distribuidos en tres dimensiones: actitud directiva (ítems 1-5), que incluye aspectos como guiar y valorar el trabajo en equipo colaborativo o inspirar confianza en los docentes; características del líder (ítems 6-10), como la comunicación adecuada y respetuosa o la capacidad para implementar estrategias de desarrollo profesional; y estimulación intelectual (ítems 11-12), donde se evaluaron ítems relacionados con el crecimiento profesional y el seguimiento del desempeño docente.

Por su parte, el cuestionario de convivencia docente incluyó 16 ítems agrupados en tres dimensiones: trabajo colegiado (ítems 1-6), que aborda la planificación y promoción del trabajo en equipo, así como la valoración de las aportaciones individuales; gestión de conflictos (ítems 7-12), que evalúa la capacidad para manejar desacuerdos y mantener relaciones armoniosas; y relaciones interpersonales (ítems 13-16), que mide la confianza, la integración y la participación activa de los docentes en actividades colaborativas (Ramzan et al., 2022).

La validez de los cuestionarios fue verificada por un panel de tres expertos en educación, quienes evaluaron la calidad de los ítems mediante el índice V de Aiken, alcanzando valores altos que aseguran la pertinencia y claridad de las preguntas. Asimismo, se verificó la confiabilidad de los instrumentos mediante la aplicación del coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo valores de 0,915 para el cuestionario de liderazgo directivo y 0,952 para el cuestionario de convivencia docente, lo que indica una alta consistencia interna.

El procedimiento incluyó la aplicación simultánea de los cuestionarios a 30 docentes de educación secundaria, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los cuestionarios fueron



administrados de manera presencial, con un tiempo promedio de 15 minutos por participante. Además, se garantizó la confidencialidad de las respuestas mediante el anonimato de los datos y el uso del consentimiento informado, de acuerdo con los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki.

El estudio se realizó cumpliendo con los principios éticos estipulados en la Declaración de Helsinki. Se respetó la privacidad de los participantes y se obtuvo la autorización formal de las autoridades educativas. Además, se garantizó la originalidad del trabajo siguiendo las pautas del modelo APA para prevenir el plagio y el auto-plagio (World Medical Association, 2013).

## Resultados

El análisis de los datos, presentado en la Tabla 1, demuestra una relación positiva moderada entre el liderazgo directivo y la convivencia docente en la institución educativa evaluada. En concreto, el coeficiente de correlación de Pearson ( $r = 0,594$ ) indica una asociación estadísticamente significativa ( $p = 0,001$ ). Este resultado sugiere que un liderazgo directivo eficaz está estrechamente vinculado a una mejor convivencia docente, fomentando un entorno de trabajo colaborativo y de apoyo. Además, la significación estadística ( $p = 0,001$ ), que está muy por debajo del nivel crítico de 0,05, confirma la solidez de esta relación. Estos hallazgos validan la hipótesis de que el liderazgo directivo influye positivamente en la convivencia docente. También destacan la necesidad de adoptar estrategias de liderazgo basadas en la evidencia para optimizar el entorno educativo. Los conocimientos de la Tabla 1 proporcionan una base para futuras investigaciones sobre dinámicas similares en otros contextos educativos.

**Tabla 1.** Relación entre el Liderazgo Directivo y la Convivencia docente en una Institución

		Liderazgo Directivo	Convivencia Docente
Liderazgo Directivo	Correlación de Pearson	1	,594**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	30	30
Convivencia Docente	Correlación de Pearson	,594**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	30	30

**Nota:** Paquete estadístico SPSS versión 26

En la Tabla 2, el análisis se centra en la dimensión actitud directiva, revelando un coeficiente de correlación de Pearson de 0,554 ( $p = 0,002$ ). Esto indica una relación positiva moderada entre las actitudes demostradas por los directores escolares y la convivencia docente. Los directores que exhiben actitudes proactivas y empáticas contribuyen significativamente a crear dinámicas colaborativas y un ambiente de trabajo armonioso entre los docentes. La fortaleza estadística de la correlación, como se muestra en la Tabla 2, enfatiza la importancia de cultivar actitudes directivas que prioricen la empatía, el compromiso y la resolución de conflictos como elementos esenciales para mejorar las relaciones docentes.

El análisis de las características de liderazgo, como se muestra en la Tabla 3, revela un coeficiente de correlación de Pearson de 0,545 ( $p = 0,002$ ), lo que demuestra una relación positiva moderada con la convivencia docente. Las características de liderazgo como la equidad, la comunicación eficaz y la empatía desempeñan un papel fundamental en la mejora de las interacciones y la colaboración entre los docentes. Estos hallazgos destacan el papel fundamental que desempeñan las cualidades de liderazgo sólidas en la configuración de un clima organizacional positivo, que, a su vez, fomenta una mejor convivencia docente y la eficacia escolar en general.

**Tabla 2.** Relación de la dimensión actitud directiva con la convivencia docente

		Actitud Directiva	Convivencia docente
Actitud Directiva	Correlación de Pearson	1	,554**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	30	30
Convivencia Docente.	Correlación de Pearson	,554**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	30	30

**Nota:** Paquete estadístico SPSS versión 26

**Tabla 3.** Relación de la dimensión características del liderazgo con la convivencia docente

		convivencia docente	características del liderazgo directivo
convivencia docente.	correlación de Pearson	1	,545**
	sig. (bilateral)		,002
	N	30	30
características del liderazgo directivo	correlación de Pearson	,545**	1
	sig. (bilateral)	,002	
	N	30	30

**Nota:** Paquete estadístico SPSS versión 26

La dimensión de estimulación intelectual del liderazgo gerencial, representada en la Tabla 4, muestra un coeficiente de correlación de Pearson de 0,487 ( $p = 0,006$ ), lo que indica una relación positiva moderada con la convivencia docente. Las prácticas de liderazgo que promueven el pensamiento crítico, la creatividad y la innovación entre los docentes actúan como catalizadores para una mayor colaboración e interacción. Estos resultados enfatizan la importancia de la estimulación intelectual como un aspecto central del liderazgo gerencial. Los hallazgos sugieren que promover la estimulación intelectual no solo mejora las relaciones interpersonales, sino que también apoya el desarrollo de un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso dentro de las instituciones educativas.

**Tabla 4.** Relación de la dimensión estimulación intelectual del liderazgo directivo con la convivencia docente

		Convivencia Docente	Estimulación Intelectual del Liderazgo
Convivencia Docente	Correlación de Pearson	1	,487**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	30	30
Estimulación intelectual del liderazgo	Correlación de Pearson	,487**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	30	30

**Nota:** Paquete estadístico SPSS versión 26

## Discusión

En el cambiante entorno de los sistemas educativos, el liderazgo directivo juega un papel central en el establecimiento de principios, objetivos y estándares para los equipos docentes (Waissbluth, 2019). Este liderazgo debe crear un ambiente de trabajo propicio para promover el desempeño educativo y la convivencia colaborativa. Un ambiente de este tipo prospera gracias al diálogo abierto, el entendimiento mutuo y la resolución inclusiva de conflictos (Acuña & Bolívar, 2019; Zaruma, 2018). Este estudio evalúa la relación entre el liderazgo directivo y la convivencia docente en una institución del norte del Perú, analizando dimensiones como la actitud directiva, las características del liderazgo y la estimulación intelectual.

Los resultados presentados en la Tabla 1 revelan una correlación positiva moderada entre el liderazgo directivo y la convivencia docente ( $r = 0,594^{**}$ ,  $p = 0,001$ ). Esto indica que un liderazgo efectivo mejora significativamente el clima laboral y las relaciones interpersonales. Los líderes transformacionales, como señala Gamarra (2024), fortalecen los valores compartidos y promueven la cohesión grupal. Además, estudios como los de León e Hinojosa (2023) corroboran que el liderazgo directivo fomenta la cooperación y el respeto mutuo en el entorno escolar. Por el contrario, Parra (2017) destaca que la ausencia de habilidades directivas conduce a entornos laborales conflictivos. Estos hallazgos enfatizan la necesidad de fortalecer las habilidades directivas para crear entornos más colaborativos y efectivos, lo cual es crucial para optimizar las dinámicas educativas.

Los datos de la Tabla 2 indican una correlación positiva significativa entre la actitud directiva y la convivencia docente ( $r = 0,554^{**}$ ,  $p = 0,002$ ). Los líderes que demuestran empatía, compromiso y habilidades de resolución de conflictos tienden a fomentar entornos laborales más armoniosos y productivos (Fischman, 2005). Según Goleman (1996), la inteligencia emocional, en particular la empatía, es vital para gestionar relaciones interpersonales exitosas. Muriel (2021) señala además que la escucha activa fortalece las relaciones laborales, creando entornos laborales positivos. Estos resultados se alinean con los hallazgos de Acuña y Bolívar (2019), quienes destacan que una actitud directiva positiva influye directamente en la convivencia docente. Las interacciones constructivas dentro de la institución promueven el trabajo colaborativo y productivo (Muñoz et al., 2020).

Los hallazgos de la Tabla 3 muestran una correlación positiva moderada entre las características de liderazgo y la convivencia docente ( $r = 0,545$ ,  $p = 0,002$ ). Atributos como la empatía, la equidad y la comunicación efectiva son esenciales para crear un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso. Estas características vinculan las cualidades personales del líder con relaciones colaborativas más sólidas. Shen et al. (2020) sugieren que los líderes docentes efectivos fomentan entornos inclusivos que benefician tanto a los docentes como a los estudiantes. Además, la investigación de Gültekin y Dougherty (2021) subraya que el liderazgo de servicio, que se centra en el bienestar colectivo, mejora significativamente el clima organizacional. Estos hallazgos se alinean con el trabajo de Özsoy y Parlar (2018), quienes concluyeron que la cohesión del equipo depende directamente de las cualidades personales del líder. En consecuencia, los comportamientos y actitudes de los líderes tienen un impacto directo en las relaciones docentes, fomentando un ambiente de trabajo favorable cuando se prioriza la empatía, el respeto y la comunicación clara (Wheten & Cameron, 2011).

El análisis de la Tabla 4 destaca una correlación positiva moderada entre la estimulación intelectual del liderazgo y la convivencia docente ( $r = 0,487^{**}$ ,  $p = 0,006$ ). Los líderes que fomentan la reflexión crítica y la resolución creativa de problemas contribuyen significativamente a mejorar las relaciones laborales. Según Bass (2005), los líderes transformacionales empoderan a sus equipos docentes al promover la participación activa en la resolución de problemas a través de procesos de reflexión crítica. En el contexto local, Vásquez (2022) encontró que el liderazgo que combina la estimulación intelectual y emocional mejora significativamente el desempeño docente. De igual forma, Lema (2019) señaló que este enfoque transformacional fomenta relaciones laborales positivas y un clima organizacional adecuado.

Estos hallazgos resaltan colectivamente la importancia de cultivar habilidades gerenciales en todas las dimensiones de actitud, características personales y estimulación intelectual. Al fomentar entornos que enfatizan la

empatía, la colaboración y la innovación, los líderes pueden mejorar la convivencia docente y el clima organizacional general dentro de las instituciones educativas.

## Conclusiones

En este estudio se identificó una relación positiva moderada entre el liderazgo directivo y la convivencia docente ( $r = 0,594^{**}$ ,  $p = 0,001$ ). Entre las dimensiones analizadas, la actitud directiva ( $r = 0,554^{**}$ ,  $p = 0,002$ ) y las características de liderazgo ( $r = 0,545^{**}$ ,  $p = 0,002$ ) emergieron como factores clave para fomentar un clima colaborativo y mejorar las relaciones interpersonales al interior de la institución. Adicionalmente, la estimulación intelectual ( $r = 0,487^{**}$ ,  $p = 0,006$ ) destacó la importancia de promover la creatividad y el pensamiento crítico para lograr una convivencia docente positiva.

Estos hallazgos confirman la necesidad de fortalecer las habilidades gerenciales a través de programas de formación continua para líderes escolares. Dichos programas deben enfocarse en el desarrollo de la inteligencia emocional, la capacidad de resolución de conflictos y las prácticas de estimulación intelectual. De esta manera, pueden contribuir a crear entornos educativos inclusivos y armoniosos que se alineen con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. Además, este estudio proporciona una base sólida para diseñar políticas basadas en evidencia que potencien las capacidades de liderazgo y mejoren la dinámica interpersonal en las instituciones educativas. ©

**Miryam Griselda Lora Loza.** Obstetra con postdoctorado en Filosofía e Investigación y en Neurociencia de la Educación. Doctora en Planificación y Gestión y en Educación. Magíster en Enfermería con mención en Salud de la Mujer y el Niño, y en Docencia Universitaria. Docente investigadora RENACYT-CONCYTEC, Código P0077000, Nivel IV, y miembro titular de la Academia Peruana de Salud. Evaluadora internacional de competencias laborales y conferencista en congresos científicos nacionales e internacionales. Miembro activo de redes académicas latinoamericanas, con experiencia en procesos de licenciamiento universitario, autoevaluación institucional y acreditación profesional. Ha publicado artículos en revistas indexadas, capítulos de libro y participado en proyectos colaborativos internacionales, consolidando una trayectoria académica orientada a la mejora de la calidad educativa y la investigación interdisciplinaria.

**Esperanza Araujo Avellaneda.** Docente en Educación del nivel secundario, licenciada en Ciencias Naturales con especialidad en Química, Biología y Física por la Universidad Nacional de Trujillo. Titulada en Segunda Especialidad en Gestión Educativa en la Universidad Católica de Trujillo. Magíster en Informática Educativa y Tecnologías de la Educación en la misma institución. Actualmente cursa estudios de doctorado en Educación en la Universidad César Vallejo. Ha desarrollado investigaciones sobre liderazgo directivo y convivencia docente en instituciones de Jaén, Cajamarca, cuyos resultados fortalecen la gestión escolar en contextos rurales. Con experiencia en docencia secundaria, formación de jóvenes en ciencias y participación en proyectos de innovación pedagógica, impulsa la integración de la tecnología en los procesos de enseñanza-aprendizaje.



**Luis Eduardo Espinoza Barboza.** Bachiller en Educación con especialidad en Ciencias Sociales, Historia y Geografía. Cursó Segunda Especialidad en Gestión Educativa y se desempeña como profesor nombrado en la Institución Educativa N° 16006 “Cristo Rey”, Fila Alta, Jaén. Ha participado en investigaciones sobre liderazgo directivo y su impacto en la convivencia docente, aportando al fortalecimiento de la gestión educativa en la región. Con experiencia en docencia secundaria, liderazgo pedagógico y vinculación comunitaria, promueve prácticas innovadoras en la enseñanza de las ciencias sociales. Su labor se orienta a la formación integral de estudiantes y al desarrollo de proyectos académicos que integran valores ciudadanos y conciencia histórica. Participa en redes de docentes de su localidad.

**Lillette del Carmen Villavicencio Palacios.** Doctora en Educación por la Universidad César Vallejo y PhD en Filosofía e Investigación Multidisciplinaria de la Educación en México. Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Investigación y Docencia por la Universidad Pedro Ruiz Gallo. Licenciada en Ciencias Naturales con especialidad en Biología, Física y Química por la Universidad Nacional de Trujillo. Se desempeña como docente de posgrado en la Universidad César Vallejo y en la Universidad Católica de Trujillo, además de ejercer la docencia en la educación básica regular en la I.E. Francisco Lizarzaburu. Ha publicado en revistas académicas y capítulos de libro sobre didáctica de las ciencias y pedagogía universitaria, consolidando experiencia en formación docente y gestión académica.

**Iris Fernández Vásquez.** Magíster en Gestión y Acreditación Educativa y licenciada en Educación Inicial por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Actualmente se desempeña como directora de la Institución Educativa Inicial N° 048 en el centro poblado San Lorenzo, distrito de Colasay, provincia de Jaén. Con experiencia en formación de la infancia y liderazgo pedagógico, impulsa proyectos de fortalecimiento educativo en comunidades rurales. Ha participado en investigaciones y trabajos académicos vinculados a la gestión educativa, autoevaluación institucional y acreditación. Promueve la innovación metodológica en la educación inicial y el trabajo colaborativo con familias y docentes para potenciar aprendizajes en contextos de diversidad cultural. Forma parte de redes académicas regionales de educación inicial.

## Referencias Bibliográficas

- Acuña, A., & Bolívar, C. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa. Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/ca8d3bbc-c-979-4364-bce6-7c6f772e1dcf>
- Ali, M., Uppal, M., Renato, P., Qasim, H., Shafi, A., & Arif, W. (2023). Relaciones entre educadores y sus impactos en los resultados educativos de los estudiantes en instituciones de educación superior de Pakistán. *Cogent Education*, 10(1), e2282802. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2282802>
- Asociación Médica Mundial. (2013). Declaración de Helsinki: Investigación médica en participantes humanos. Recuperado de <https://www.wma.net/es/que-hacemos/etica-medica/declaracion-de-helsinki/>
- Bass, B., & Avolio, B. (2005). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Nueva York, NY: Russell Sage Foundation. <https://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610440967>
- Callao, F., Díaz, M., Mariaca, H., & Rivera, A. (2021). Liderazgo directivo y gestión de la convivencia escolar en instituciones educativas públicas de modalidad EBR. Recuperado de <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/5656>

- Chumacero, C. H., & Carrión, G. (2021, marzo). Modelo educacional hacia un liderazgo directivo. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n79/1990-8644-rc-17-79-114.pdf>
- Cisneros Castillo, G. A. (2021). Liderazgo directivo en un contexto de pandemia COVID-19, Perú. Recuperado de <https://repositorio.unat.edu.pe/items/e6d8a10d-a12f-469b-ac13-d6c4e5c0d79f>
- Encuesta Nacional de Convivencia Escolar y Violencia en la Escuela (ENCEVE). (2021). Repositorio Institucional del Ministerio de Educación. Recuperado de <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7778>
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). Motivación 360°: Cómo incrementarla en la vida y en la empresa (1ª ed.). Lima, Perú: Planeta Perú S.A.C. [https://books.google.com/books/about/Motivaci%C3%B3n\\_360%C3%B3mo\\_incrementarla\\_en\\_l.html?id=FQIiBQAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Motivaci%C3%B3n_360%C3%B3mo_incrementarla_en_l.html?id=FQIiBQAAQBAJ)
- Gamarra Huamantla, J. C. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación, 8(34), 1897–1912. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Bogotá, Colombia. <https://acortar.link/03yxr2>
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York, NY: Bantam Books. Recuperado de <https://www.penguinrandomhouse.com/books/69105/emotional-intelligence-by-daniel-goleman/>
- Goleman, D. (1998). Inteligencia emocional. Nueva York: New York Time. [http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia\\_emocional\\_daniel\\_goleman.pdf](http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_daniel_goleman.pdf)
- Gultekin, H., & Dougherty, M. (2021). The relationship between servant leadership characteristics of school teachers and students' academic achievement. Educational Journal.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill. <https://acortar.link/VcBcPG>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). Informe sobre el Índice de Desarrollo Humano en el Perú. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>
- Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., Tantia, V., & Mukherjee, U. (2023). Los líderes educativos transformacionales inspiran el compromiso de los educadores escolares. Frontiers in Education, 8(1171513). <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513>
- Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., Tantia, V., & Mukherjee, U. (2023). Los líderes educativos transformacionales inspiran el compromiso de los educadores escolares. Frontiers in Education, 8(1171513). <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513>
- Lema, E. (2019). Estrategias de desarrollo de liderazgo docente para mejorar la convivencia escolar en la unidad educativa Valencia Herrera. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1091/1/TESIS%20MAR%C3%8DA%20LUISA%20LEMA.pdf>
- León, J., & Hinojosa, M. (2023). Liderazgo y convivencia escolar en América Latina. Revista de Educación y Sociedad, 15(2), 145-158. <https://doi.org/10.25127/rcsh.20236.976> <https://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/view/976>
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2019). Marco de buen desempeño. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2022). Buenas prácticas docentes. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.minedu.gob.pe/buenaspracticadocentes/pdf/tomo1-buenas-practicas-docentes-practicas-inicial-primaria.pdf>

- Moldovan, D., & Bocoş, M. (2021). Resolución de conflictos interpersonales mediante la colaboración: Una forma alternativa de facilitar la integración social de los estudiantes en la escuela primaria. *Revista Romaneasca para Educación Multidimensional*, 13(1), e382. <https://doi.org/10.18662/rrem/13.1sup1/382>
- Mora Miranda Nieves, Martínez-Otero Pérez, V., Santander Trigo, S., & Gaeta González, M. L. (2022). Inteligencia emocional en la formación del profesorado de educación infantil y primaria. *Perspectiva Educacional*, 61(1), 53-77. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.61-iss.1-art.1234>
- Munch, A. (2011). *Liderazgo y dirección*. México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Muriel, R. (2021). *Liderazgo en acción: Cómo construir confianza en la organización*. Editorial Autores de Argentina. <https://acortar.link/yG0G7P>
- Newstrom, J. W. (2011). *El comportamiento humano en el trabajo*. México, México: McGraw-Hill. <https://acortar.link/0D7HYn>
- OCDE. (2015). *Habilidades para el progreso social: El poder de las habilidades sociales y emocionales*. <https://doi.org/10.1787/9789264226159-en>
- Ortega, R. (2007). *Convivencia escolar: Fortaleza de la comunidad educativa y protección ante la conflictividad escolar*. Córdoba, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/274/27419066009.pdf>
- Özsoy, R., & Parlar, H. (2018). The effect of educational leadership on students' achievement: A meta-analysis study. *Asia Pacific Education Review*, 16, 79-93. <https://consensus.app/papers/the-effect-of-educational-leadership-on-students'-karadağ-bektaş/c0246422d06950e0a6b7d010c48a94f0/>
- Parra, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74(1), 119-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6118096>
- Peel, K. (2020). A beginner's guide to applied educational research using thematic analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 25(2). <https://doi.org/10.7275/RYR5-K983>
- Ramzan, N., Khurram, A., & Ahsan, N. (2022). Desarrollo y validación del cuestionario de comportamiento de liderazgo de directores de escuelas (HLBQ). *Journal of Management Info*, 9(2), 123-135. <https://doi.org/10.31580/jmi.v9i2.2656>
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=2038491>
- Romero, R. O. S. (Ed.). (2020). *De las urbes a los territorios inteligentes: Reflexiones desde la Gestión Sostenible del Territorio* (1st ed.). Universidad Piloto. <https://doi.org/10.2307/j.ctv25dh3m8>
- Sandoval Reyes, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿Un enfoque humanista real del trabajo? *Revista Pre-til*, 13(33), 28-39. <https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/8025>
- Shen, J., Wu, H., Reeves, P. L., Zheng, Y., Ryan, L., & Anderson, D. (2020). The association between teacher leadership and student achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 31, 100357. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100357>
- Tellería, J. (2008). *La motivación empieza por uno mismo*. Madrid, España. Recuperado de <https://acortar.link/PeRSFN>
- Tortosa Martínez, B. M., Pérez-Fuentes, M. C., & Molero Jurado, M. M. (2022). Abordando la efectividad del liderazgo para los estudiantes compromiso: una revisión sistemática. *School Leadership & Management*, 42(4), 366-380. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2111412>
- Tortosa Martínez, B. M., Pérez-Fuentes, M. C., & Molero Jurado, M. M. (2022). Abordando la efectividad del liderazgo para los estudiantes compromiso: una revisión sistemática. *School Leadership & Management*, 42(4), 366-380. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2111412>
- UNESCO - OREALC. (2014). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>

- UNESCO. (2019). Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2019: Migración, desplazamiento y educación: Construyendo puentes, no muros. UNESCO. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367436>
- Valderrama, J., & Montenegro, C. (2019). Liderazgo directivo y desempeño docente en la I.E. N° 101000. Cajamarca, Perú. Recuperado de <https://acortar.link/gyfvYB>
- Vásquez, L. (2022). Estilos de liderazgo y gestión educativa en una institución pública de la región Cajamarca. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. <https://acortar.link/gEMRlv>
- Waissbluth, M. (2019). Educación para el siglo XXI: El desafío latinoamericano. Recuperado de [https://www.mariowaissbluth.com/descargas/MWaissbluth\\_Educ\\_sigloXXI\\_1e.pdf](https://www.mariowaissbluth.com/descargas/MWaissbluth_Educ_sigloXXI_1e.pdf)
- Wheten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México, México: Pearson Education. Recuperado de <https://acortar.link/AjWftW>
- Zaruma, C. (2018). Liderazgo directivo en la convivencia escolar: Talleres de estrategia de gestión. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30118>