



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Comunicación asertiva y liderazgo pedagógico de los docentes  
de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023

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

**AUTORA:**

Ruiz Hernandez, Caty Ysabel ([orcid.org/0000-0002-0211-2319](https://orcid.org/0000-0002-0211-2319))

**ASESORAS:**

Dra. Rodriguez Rojas, Milagritos Leonor ([orcid.org/0000-0002-8873-1785](https://orcid.org/0000-0002-8873-1785))

Dra. Napaico Arteaga, Miriam Elizabeth ([orcid.org/0000-0002-5577-4682](https://orcid.org/0000-0002-5577-4682))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Educación y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

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

**LIMA - PERÚ**

**2024**

### **Dedicatoria**

A mis amados hijos, Nick, Sebastián, y Nicolás, por su comprensión, por no dedicarles el tiempo que merecen por optar en mi desarrollo profesional. Deseo para ellos ser una motivación de lucha constante en la vida en la que genere un impulso para que sigan adelante y con éxito en sus proyectos personales y profesionales. A mis abuelos y padres, por inculcarme el valor de la responsabilidad y ha Walter mi pareja por su comprensión y apoyo incondicional.

### **Agradecimiento**

En primer lugar, a mi padre celestial por brindarme esa fortaleza y perseverancia para seguir continuando en lograr mis metas con su infinita bendición. Mi gratitud a mi asesora de tesis Dra. Rodríguez Rojas, Milagritos. A cada uno de los directivos que no dudaron en abrirme las puertas de sus instituciones para aplicar mis instrumentos, a los docentes que participaron en las encuestas para mi trabajo de investigación, gracias por su apoyo incondicional.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, RODRIGUEZ ROJAS MILAGRITOS LEONOR, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis Completa titulada: "Comunicación asertiva y liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023", cuyo autor es RUIZ HERNANDEZ CATY YSABEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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

LIMA, 06 de Enero del 2024

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
RODRIGUEZ ROJAS MILAGRITOS LEONOR <b>DNI:</b> 21069112 <b>ORCID:</b> 0000-0002-8873-1785	Firmado electrónicamente por: MLRODRIGUEZR1 el 06-01-2024 09:00:21

Código documento Trilce: TRI - 0722797





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, RUIZ HERNANDEZ CATY YSABEL estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Comunicación asertiva y liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda citatextual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, nicopiados.

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

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
CATY YSABEL RUIZ HERNANDEZ <b>DNI:</b> 08131546 <b>ORCID:</b> 0000-0002-0211-2319	Firmado electrónicamente por: CRUIZHER el 06-01- 2024 12:16:18

Código documento Trilce: TRI – 0722799



## Índice de contenidos

	Pág.
CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de investigación	20
3.1.1 Tipo de investigación	20
3.1.2 Diseño de investigación	20
3.2. Variables y Operacionalización	21
3.3. Población, muestra y muestreo Población	21
3.3.1. Población de estudio	22
3.3.2. Muestra	22
3.3.3. Muestreo	23
3.3.4. Unidad de análisis	24
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos	24
3.5. Procedimiento	26
3.6. Método de análisis de datos	26
3.7. Aspectos éticos	27
IV. RESULTADOS	28
V. DISCUSIÓN	36
VI. CONCLUSIONES	42
VII. RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS	
ANEXOS	

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Nivel de confiabilidad de los instrumentos de comunicación asertiva y liderazgo pedagógico	20
Tabla 2: Tabla cruzada de comunicación asertiva y liderazgo pedagógico	27
Tabla 3: Tabla cruzada de la dimensión de autoafirmación y liderazgo pedagógico	27
Tabla 4: Tabla cruzada de la dimensión de observación y liderazgo pedagógico	28
Tabla 5: Tabla cruzada de la dimensión de expresión y liderazgo pedagógico	29
Tabla 6: Tabla cruzada de la dimensión de relación empática y liderazgo pedagógico	29
Tabla 7: Tabla cruzada de la dimensión de resolución de conflictos y liderazgo pedagógico	30
Tabla 8: Nivel de correlación entre la variable comunicación asertiva y liderazgo pedagógico	31
Tabla 9: Nivel de correlación de las dimensiones de comunicación asertiva y liderazgo pedagógico	32

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo general, determinar la relación entre la comunicación asertiva y liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023. La metodología es de enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue básica, de diseño no experimental, nivel descriptivo-correlacional de corte transversal. Este trabajo, abarcó una muestra de 123 docentes de los niveles de inicial y primaria, se emplearon dos cuestionarios para la recolección de datos, uno para cada variable, la técnica que se utilizó fue la encuesta, los mismos que fueron validados a través del juicio de expertos con un resultado aplicable y el valor de la confiabilidad fue probada con Alfa de Cronbach, obteniendo resultados muy satisfactorias de 0.968, en la variable comunicación asertiva y 0.976 en liderazgo pedagógico, Aplicando la estadística de descriptiva se encontró que el 33,33% de los encuestados ocupa un nivel inadecuado en la comunicación asertiva y un 35,0% se ubican en un nivel deficiente en liderazgo pedagógico. se aplicó el estadístico de Tau-b de kendall, obteniendo una correlación directa, positiva y moderada de 0.592 y un nivel de sig.0.00, entre ambas variables de estudio. Concluyendo que la comunicación asertiva se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023.

**Palabras clave:** Liderazgo, asertividad, relaciones interpersonales.

## **Abstract**

The general objective of this study was to determine the relationship between assertive communication and pedagogical leadership of teachers of educational institutions of an Rei, Lima 2023. The methodology is quantitative in approach, the type of research was basic, non-experimental in design. descriptive-correlational cross-sectional level. This work covered a sample of 123 teachers at the initial and primary levels. Two questionnaires were used to collect data, one for each variable. The technique used was the survey, which were validated through judgment. of experts with an applicable result and the value of reliability was tested with Cronbach's Alpha, obtaining very satisfactory results of 0.968, in the assertive communication variable and 0.976 in pedagogical leadership. Applying descriptive statistics, it was found that 33.33% of those surveyed have an inadequate level in assertive communication and 35.0% have a deficient level in pedagogical leadership. Kendall's Tau-b statistic was applied, obtaining a direct, positive and moderate correlation of 0.592 and a level of sig.0.00, between both study variables. Concluding that assertive communication is significantly related to the pedagogical leadership of teachers in educational institutions of an Rei, Lima 2023.

**Keywords:** Leadership, assertiveness, interpersonal relationships.

## I. INTRODUCCIÓN

Según, (La OCDE, citado por el diario El comercio, 2023) analizó los resultados de la prueba PISA, encontró que los docentes bien capacitados y dedicados al trabajo favorece hasta un 5,1% en los resultados de los escolares. Así mismo, (McKinsey, 2010, citado por la OCDE, 2016) hace hincapié que en los países que alcanzan un buen puntaje en PISA, el directivo pasa un 80% de su tiempo orientando a los docentes en mejorar su práctica docente, estimulándolos que sus responsabilidades es un eje en el aprendizaje en lugar de la gestión administrativa de la institución.

Además, el instituto de estadística de la UNESCO (2020) informó a nivel mundial que, el 81% de los profesores de primaria y el 78% de los profesores de secundaria, tienen resultados bajos para brindar una educación de calidad y demostrar liderazgo. Asegura que el “liderazgo docente es un elemento fundamental de la innovación, la inclusión y la calidad educativa” afirmó también que es necesario proporcionar una formación de alta calidad a los profesores, especialmente en habilidades de liderazgo.

Además, el Banco Mundial (2017) menciona que aplicaron un instrumento a 8 países y los datos fueron recogidos a partir de una encuesta a 1.800 directivos. Obteniendo como resultados, que, en la mayoría de los países, requiere directores con las habilidades de liderazgo, como; poseer un espacio para desempeñar el liderazgo y pueda orientar la labor de los docentes, así también reconocer las necesidades de la formación profesional. De la misma forma, el Banco Interamericano de Desarrollo (2014) evidencia otros factores detrás de este problema. Uno es la escasa formación básica que reciben los futuros profesores. Asimismo, el apoyo pedagógico y el acompañamiento durante el trabajo son insuficientes, también trabajan en entornos laborales en su mayoría insatisfactorios.

Asimismo, la UNESCO (2022) destaca la necesidad de promover positivamente en el comportamiento y el desempeño de los docentes. como: autonomía (voluntad de mejorar en su desarrollo profesional), propósito y

relaciones (comunicación asertiva con colegas y estudiantes). Los líderes de las instituciones deben fomentar estos aspectos creando condiciones de trabajo favorables, incluida la reducción de la carga administrativa, ayudar a los docentes a tomar decisiones garantizando el intercambio de ideas y creando un ambiente de trabajo de apoyo. Esto debe complementarse con la voluntad política a nivel local para apoyar a los docentes y promover el cambio en las escuelas.

Según, la evaluación muestral del MINEDU (2022) los profesores al retornar a la presencialidad enfrentaron nuevos retos, como; la recuperación de los niveles de aprendizaje en sus estudiantes, presentan agotamiento mentalmente más de una vez al mes, están menos satisfechos con su entorno laboral y su puesto. La proporción de docentes que dijeron que se sentían agotados, cansados y con exceso de trabajo fue mayor en las instituciones de primaria que secundaria.

A nivel regional, según ESCALE (2023) de 250 directivos de la DRE y UGEL, el porcentaje de los mayores problemas que afectan el cumplimiento de sus logros institucionales, es el mal clima laboral, la falta de coordinación y comunicación asertiva, falta de competencias y capacidades profesionales óptimas para su labor. Los directores de escuela se enfrentan a situaciones problemáticas institucionales y administrativas. Una de estas dificultades es el bajo nivel de aprendizaje de los escolares a causa de la preparación profesional de los educadores y en ocasiones la enseñanza tradicional evita actualizar sus estrategias pedagógicas. Las tareas pedagógicas del directivo se afectan en zonas rurales, la gran mayoría de ellos tiene aula a cargo, mientras que en zona urbana alcanza al 39,2%. Una encuesta de IPAE (2020) comprobó que los directivos laboran 53 horas a la semana y únicamente el 25% del tiempo lo destinan a funciones pedagógicas y el 75% a temas administrativos.

Asimismo, la Ley N° 29944 (2022) se refiere a las disposiciones para la encargatura de profesores en áreas de desempeño laboral, el docente asume el cargo directivo de mayor escala magisterial de la institución educativa en la que desempeñan según el cargo, el nivel y modalidad, motivo por el cual algunos

docentes encargados no se encuentran preparados para asumir el cargo sin ninguna capacitación previa.

Es así que, en las escuelas de una Rei, de Lima, se percibe a los directivos realizar labor administrativa, trayendo como consecuencia la falta de liderazgo pedagógico, muy pocas veces se reúnen con sus docentes para planificar, coordinar, metas a seguir. En cuanto al acompañamiento y monitoreo a los docentes, brindan poca retroalimentación reflexiva. Además, en ocasiones los docentes no intervienen en la construcción del PEI, por la falta de motivación para involucrarlos en los instrumentos de gestión, existen limitaciones al comunicar sus opiniones, ideas y deseos, ello puede causar malestar entre todos los individuos de la institución. La inadecuada comunicación asertiva, que muestran los líderes pedagógicos al personal docente, contribuyen a un desempeño deficiente. Es importante que un líder pedagógico motive el trabajo docente para alcanzar las metas planteadas, mejorando así las relaciones interpersonales y el buen clima institucional.

El liderazgo pedagógico, es de suma importancia y de mayor relevancia así lo demuestran los estándares de servicio educativo, por esa razón se toma en cuenta esta problemática, ya que afecta directamente en el aprendizaje de los escolares. De igual modo la comunicación asertiva es fundamental en el manejo del comportamiento social, ello aportaría a mejorar las relaciones interpersonales y el clima institucional. En base a lo antes mencionado, se planteó el problema general: ¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023?. El presente trabajo de investigación “la Comunicación asertiva y Liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023” contribuirá en aportar una comprensión más profunda o diferente a lo que ya se conoce sobre comunicación asertiva y liderazgo pedagógico.

Se justifica, desde lo teórico, este trabajo de investigación es importante ya que reforzará la información obtenida de la variable comunicación asertiva ayudando a resolver situaciones que puedan surgir tanto a nivel personal como

profesional, asegurando así un ambiente saludable, esta investigación se basa en el sustento de las teorías de: Medina (2017) y Robinson et al. (2009). Además, tendrá un impacto social en directivos y docentes, ayudándolos a lograr un buen desempeño y clima institucional. Este trabajo tiene implicaciones prácticas, porque contribuye a, abordar los desafíos de una comunicación asertiva en la organización y mejorar el liderazgo pedagógico de los profesores, al reconocer la relación entre las variables y dimensiones, ello da pie a promover estrategias que puedan mejorar actitudes, fomentar el compromiso y llevar a la reflexión sobre las prácticas de liderazgo pedagógico. Y en cuanto a la metodología, permitió elaborar cuestionarios, herramientas necesarias para recolectar datos, confiables y objetivos, estos instrumentos han sido sometidos a rigurosas pruebas para validarlos mediante criterio de expertos, de modo que puedan ser utilizados en estudios similares relacionadas con cada variable de estudio.

Como objetivo general se propuso determinar la relación entre la comunicación asertiva y liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023. Asimismo, como objetivos específicos tenemos: determinar la relación entre la dimensión de habilidades de autoafirmación, observación, expresión, relación empática, resolución de conflictos y el liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023.

Se planteó cómo hipótesis general: la comunicación asertiva se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023. Y como hipótesis específicas; la dimensión de las habilidades de autoafirmación, observación, expresión, relación empática, resolución de conflictos se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Se encontró diversas investigaciones vinculadas a las variables de estudio, a nivel internacional tenemos a:

Romero (2019) investigó la relación entre el liderazgo directivo y comunicación asertiva en los docentes, Guayaquil-Ecuador. Basado en el enfoque cuantitativo y empleando un diseño descriptivo – correlacional, teniendo una muestra de 32 educadores. Utilizó dos cuestionarios, uno para cada variable. Obtuvo como resultado la relación directa entre liderazgo directivo y comunicación asertiva, con 0,799\*\* (Sig.= 0.000< 0,01). Así mismo, halló un nivel bueno de 59% en liderazgo directivo y una prevalencia del nivel alta de 53% en comunicación asertiva, concluyendo que, para poder liderar, debe tener una preparación constante para obtener habilidades comunicativas y saber utilizarla en la comunicación laboral y fortalecer un mejor vínculo con el personal a su cargo.

Además, González et al. (2019) tuvieron como propósito estudiar las dimensiones que determinan a un educador como líder en la enseñanza, así mismo establecer el alcance de los indicadores que constituyen las dimensiones formativas del liderazgo docente en España. Empleó una metodología cuantitativa, utilizaron educadores, alumnos y familias para su muestra no probabilística, elaboraron dos cuestionarios como instrumento. Destacó como resultados la importancia de las dimensiones carismática, afectiva, profesional, participativa y formativa. Concluyó la importancia de la entrega profesional y la provisión de materiales e impulsando a los colegas de la organización, dando a conocer el alcance del liderazgo docente para lograr la calidad educativa.

De igual modo, los autores Gento et al. (2020) se propusieron determinar la importancia de las diversas dimensiones que determinan a un docente como un líder auténtico, así como establecer la importancia de las diversas características que conforman la dimensión del docente en España. Se realizó un estudio principalmente descriptivo, utilizaron métodos cuantitativos mediante cuestionarios adecuadamente validados. Los estudiantes, padres de familia, docentes y miembros del equipo administrativo fueron parte de su muestra no probabilística. Los resultados obtenidos en ambos casos, los estudiantes

mostraron calificaciones estadísticamente más bajas en comparación con otros departamentos de la encuesta. finalizando que la dimensión afectiva del liderazgo de los docentes, sucesivo de las dimensiones participativa y formativa, así como sus características distintivas.

Asanza (2020) tuvo como propósito de analizar la comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa, Pucará-Ecuador. Mediante cuestionarios realizados al personal administrativo y educador de la escuela. Halló, una conexión significativa entre las variables, haciendo énfasis en el desarrollo de la comunicación asertiva en el entorno institucional, la gestión administrativa, pedagógica y comunitaria, primordial para el mejor manejo del servicio educativo. Concluyendo que la comunicación asertiva es el intermediario que motiva a los docentes a lograr avances en la gestión educativa escolar.

Por otro lado, Espinoza et al. (2021) analizaron la función del liderazgo de los directores educadores en los procesos de gestión para la mejora y aseguramiento de la calidad educativa (Bogotá-Colombia). Valiéndose de un estudio correlacional causal, con enfoque mixto y un diseño no experimental. Halló la relación entre los procesos directivos, administrativos, pedagógicos y comunitarios. Además, encontró resultados satisfactorios en el proceso de aprendizaje teniendo una enorme competencia para alcanzar el logro y consolidar la calidad educativa brindada por las escuelas. Finalizando, que existe una serie de percepciones negativas entre los docentes sobre las dimensiones educativas y administrativas de la participación en la prestación de servicios educativos. La comunicación es un punto clave de los servicios educativos.

Además, Jurado (2023) determinó establecer la relación entre habilidades blandas y comunicación asertiva de los educadores de escuela en Ecuador. A través de un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de tipo básico y correlacional. Utilizó un cuestionario para cada variable, la muestra fue constituida por 45 educadores. Arrojando que hay una relación significativa entre las variables de estudio y que el nivel de habilidad blanda de los profesores la mayoría es débil. Asimismo, los docentes reflejan en su mayor parte condiciones débiles y factores

causales existentes entre la dimensión liderazgo y comunicación asertiva, concluyendo que, mediante un liderazgo efectivo, los niveles de comunicación asertiva aumentarán en las interacciones laborales de la organización.

A nivel nacional, Medina (2018) su propósito fue determinar la relación entre la comunicación asertiva de los directores y el manejo de los conflictos laborales en una escuela de Chuquibamba–Arequipa; la investigación fue cuantitativo, descriptivo, correlacional y transversal; la muestra la conformó 36 educadores, escogidos a través de un muestreo probabilístico, empleó un cuestionario para cada variable, de acuerdo a los resultados, afirmó que hay una relación baja entre la comunicación asertiva y el manejo de los conflictos. Concluyó que el nivel es bajo en la comunicación asertiva de los directores y bajo en el manejo de conflictos laborales.

Así mismo, Angulo (2019) investigó determinar la vinculación de liderazgo pedagógico y desempeño docente en Chepén-Trujillo. El estudio fue de diseño descriptivo correlacional, utilizando una muestra de 80 profesores. Encontró una asociación positiva entre las variables, evidenció dificultades correspondientes al desempeño docente, entre ellas: las pocas estrategias de impartir la educación, escasas capacitaciones y actualizaciones, falta de autoridad basada en principios, entre otros. Finalizando, que los profesores demuestran un bajo nivel de liderazgo pedagógico, ya que no están dispuestas a tomar decisiones en las tareas planteadas, escaso trabajo innovador y creatividad autónoma.

Además, Hinojosa (2020) su objetivo fue establecer la relación entre la comunicación asertiva y la calidad educativa en instituciones públicas en Arequipa. Bajo un estudio aplicativo, de diseño no experimental, transversal correlacional. 120 educadores conformaron la muestra, empleando la encuesta como técnica y cuestionario para ambas variables. Obteniendo, que existe una asociación positiva entre la comunicación asertiva y la calidad educativa y se encuentran en nivel alto ambas variables. Finalizó que, la dimensión comunicación exacta no se correlaciona con la variable calidad educativa.

En un contexto distinto, Pluas (2020) desarrolló una investigación con la finalidad de establecer la correlación entre comunicación asertiva y liderazgo pedagógico en los educadores de una escuela de Piura, la investigación fue de diseño correlacional, cuantitativa, transversal. Utilizó dos cuestionarios, uno para cada variable y aplicó la técnica de la encuesta a una muestra de 29 docentes. Obteniendo como resultados, que las variables no se relacionan, dándose de manera independiente. De la misma forma la correlación entre las dimensiones de la primera variable y el liderazgo pedagógico, mostró que no hay relación, observándose muy indistinta a las que se empleen en la I.E. Aun así, finalizó, sobre la posibilidad existente entre la dimensión de comunicación precisa y el liderazgo pedagógico de los educadores, surgiendo la certeza en un grupo de que el directivo se preocupe y logre brindar una notable comunicación, en transmitir, soporte y estimulación, lo que quiere decir, que la conducta de este sea apropiada y un referente a seguir para los demás.

Por otra parte, Espinoza (2021) buscó determinar la influencia de la comunicación asertiva y el clima institucional en los educadores de una escuela en Miraflores-Lima, mediante el enfoque cuantitativo, no experimental, corte transversal y correlacional, aplicó dos cuestionarios. Obtuvo como resultado, que la comunicación asertiva, impacta sobre el liderazgo. Concluyendo, el uso de habilidades apropiadas para guiar y dirigir a los docentes, así como la forma de gestionar, resolver controversias y conducir a la negociación de posiciones mediante el establecimiento y conversaciones con muchas personas en diversos entornos, influye sobre la comunicación, la herramienta que nos permite entendernos.

Además, Alvarez (2022) buscó determinar la relación de la comunicación asertiva en la gestión directiva en educadores de las escuelas del Cuzco, bajo el enfoque cuantitativo, nivel explicativo, diseño no experimental, transversal, correlacional causal, empleo dos cuestionarios para las variables, y con una muestra de 50 educadores. Le permitió afirmar que la comunicación asertiva no interviene en la gestión directiva, de igual forma el progreso eficaz de la comunicación asertiva forzosamente no percute sobre los procesos pedagógicos.

Aun así, finalizó el efectivo desarrollo de la comunicación asertiva modificará la gestión de las condiciones operativas y de los requerimientos de la organización.

Igualmente, Núe y Risoto (2022) investigaron con el fin de resaltar la buena gestión de liderazgo pedagógico en las escuelas del Perú, a través de un diseño correlacional. Los hallazgos mostraron que existe relación y que la semejanza es significativa entre la dimensión Interpersonal del director con su gestión, encontrando también que dentro de las metas de los vigentes directores se inserten espacios de dialogo y reflexión docente, en los puntos referente a relaciones Interpersonales, empatía y optimismo. Finalizando, en que se debe seleccionar a los futuros directivos apreciando los componentes a su estado de ánimo, relaciones interpersonales ello beneficiaría a estudiantes, profesores y padres de familia.

Conde (2023) llevó a cabo una investigación en Huamanga-Ayacucho para establecer la correlación entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales en docentes. El estudio fue de enfoque cuantitativo, de diseño descriptivo-correlacional; asimismo, empleo el diseño no-experimental de corte transversal; conformada por 50 docentes. En su hallazgo encontró que existe una correlación moderada ( $R=0,533$ ) entre las variables, finalizando que a mayor comunicación asertiva mayor son las relaciones interpersonales.

En nuestro entorno se habla de la globalización y de nuevos retos que asumir, la lucha por la competitividad, ¿Pero realmente todo ello es imprescindible sin una comunicación asertiva? todo líder debe manejar una buena comunicación asertiva para guiar a su organización a una visión institucional.

En esta investigación, existen conceptualizaciones de autores sobre la asertividad. La palabra asertividad proviene del latín, *asser tum* (aserción) que significa afirmar. Para Egúsquiza (2020) la asertividad significa defender nuestros derechos, expresar nuestros puntos de vista, pensamientos y sentimientos directa y claramente cuando sea necesario, y respetar los derechos de los demás. Para los autores, Maluenda et al. 2017 es la habilidad de una persona para actuar con claridad, seguridad, en función de las necesidades, pensamientos, gestos,

actitudes y derechos para opinar de forma clara, segura, pausada y con coherencia. También Bano (2021) señala que es el comportamiento efectivo inmediato de un individuo en relación con los demás, evitando calificaciones inapropiadas, regaños y enfrentamientos.

En cuanto a las variables de estudio, la comunicación asertiva y liderazgo pedagógico, tenemos las definiciones de la primera variable como:

Medina (2017) la autora define a la comunicación asertiva como una habilidad para expresar y recibir mensajes de manera honesta, directa, oportuna y respetando los puntos de vista que son diferentes al nuestro. Además, resalta que, una comunicación asertiva es un mecanismo que permite la interacción de la persona demostrando que, nadie gana ni pierde al transmitir el mensaje, solo el sujeto se relaciona con mucho respeto. Ante lo mencionado por el autor, la conducta en las personas manifiesta su manera de actuar, sus ideas, sus emociones, etc. Desarrollándose en el contexto sin lastimar al otro. Este concepto del autor es el que opta el objeto de estudio.

Los autores, Cañas y Hernández (2019) definen a la comunicación asertiva como una de las habilidades esenciales en el desarrollo humano para prevenir conflictos en la sociedad. Por lo tanto, implica esencialmente comunicar lo que una persona piensa, siente de forma clara, firme, directa y respetuosa. Leal et al. (2023) definen a la comunicación asertiva como un método de gestionarla ya sea oral o escrita, para construir vínculos sociales entre dos o más personas, es el origen de todo tipo de relaciones interpersonales.

Mientras que, para Arellano (2023) la comunicación asertiva es un sistema de comportamiento en el que los individuos realizan varios sistemas de símbolos para comunicar estándares e ideas a otros. De la misma manera, Toledo (2023) cuando se habla de comunicación asertiva, hace referencia a como interactuar de manera efectiva en todas las situaciones, incluidos los momentos interpersonales. Vista desde esta etapa perspectiva, el asertividad ayuda a fomentar el incremento

de habilidades que permitan a las personas ser directas, honestas y expresivas en su comunicación.

Así también, Valverde y Gago (2021) mencionan que es el proceso de comunicar ideas y mensajes a través de palabras, sonidos, gestos y expresiones motoras habladas y escritas y transferirlo a otra persona. Sugieren que los educadores en entornos educativos deben utilizar conductas comunicativas para interactuar con los alumnos y otros integrantes de las instituciones educativas, para asegurar una convivencia armoniosa y beneficioso dentro de ella. Además, Calua et al. (2021) mencionan que un sujeto que se comunica con eficacia, se protege en las relaciones interpersonales y se expresa con naturalidad. Según los autores, Peñafiel y García (2021) al utilizar de manera asertiva la comunicación independientemente de su forma, se puede manejar el clima laboral, administrativa, basado en la confianza, la empatía y la escucha activa.

Para, Cueva et al. (2021) es la capacidad de expresar opiniones e ideas respetando los sentimientos y deseos de los demás. Es útil para mejorar las relaciones personales manteniendo al mismo tiempo la desunión de una manera aceptable para todos los interlocutores. Además, Asanza (2019) menciona que la comunicación asertiva permite expresar tu punto de vista de manera clara, directa y defenderlo con respeto sin lastimar a la otra persona. La comunicación asertiva en el entorno educativo, (Flores y Díaz, 2018, citado por Alvarado, 2018) señalan que es la habilidad de transmitir opiniones, siendo respetuoso con los sentimientos y emociones.

En cuanto a otros modelos teóricos de la variable comunicación asertiva se encuentra los aportes de Medina (2017) menciona que las habilidades comunicativas se sustentan en el desarrollo de comunicación asertiva tomando en cuenta las siguientes dimensiones: habilidad de autoafirmación, habilidad para la observación, habilidad para la expresión, habilidad para la relación empática y la habilidad para la resolución de conflictos.

La primera dimensión, se refiere a la habilidad de autoafirmación, para el autor es aquella habilidad que faculta al sujeto sentirse cómodo consigo mismo, reconocer sus potencialidades, fortalezas, debilidades y limitaciones; y saber autorregularlos eficazmente según el contexto comunicativo en el que se situó. Egúsqiza (2019) menciona que el sujeto muestra en sus manifestaciones respeto a sí mismo, conoce sus limitaciones, se valora desarrollando su autoestima. Así mismo, es proactivo, es decir, trabaja para conseguir las cosas sin esperar que le caiga las cosas del cielo. Del mismo modo, Mendoza (2021) define a la autoafirmación, defender nuestros derechos y opiniones personales en diferentes contextos además expresar con elogios y demostrando con agrado sentimientos positivos. De la misma manera, Yaranga et al. (2023) el manejo de emociones influye en la labor y la gestión del director. Así mismo, debe tener la capacidad de resolver diversas dificultades que ocurran en la institución, esto constituye que el director tiene un impacto directo en lograr una educación de calidad.

En la segunda dimensión, señala a la habilidad para la observación, consiste en ubicarse como receptor, basados en: la escucha activa, este incluye el discernimiento y la percepción posible a la realidad de lo que el sujeto refiere, hace y siente durante la interacción comunicativa. Los agentes comunicativos deben poseer la intuición para analizar los gestos y la sensibilidad de las personas de su entorno y actuar de la mejor manera ante los diversos comportamientos de aceptación o apatía de los demás. Para Egúsqiza (2020) las señales no verbales tienen que tener coherencia con el contenido verbal. También menciona que las personas asertivas miran más mientras hablan, que las personas poca asertivas, de modo que implique un intercambio equilibrado entre el emisor y el receptor. Para Egúsqiza (2020) la persona evitará reflejar una expresión facial que sea inconsistente o no intencional a lo que quiera comunicar.

Asimismo, Rodríguez et al. (2019) mencionaron que la comunicación y la postura con la que observas a la persona frente a ti, se manifiesta en el lenguaje verbal y no verbal, como el lenguaje corporal, el tono de voz y gestos, la persona que recibe el mensaje no debe sentirse ofendido o agredido. Además, Cano (2018)

hace énfasis de identificar las impresiones, pensamientos y sentimientos en las personas, así emplear de manera adecuada la intensión más pertinente.

En la tercera dimensión, se refiere a la habilidad para la expresión, esta destreza permite al sujeto comunicar de manera correcta, oportuna y efectiva mensajes que pueden ser verbales o no verbales. Esta habilidad se basa en: la integridad y confianza de la comunicación transmitida en la presentación del proceso comunicativo; escucha activa y empatía del destinatario, expresándose con total naturalidad, prevenir las interrupciones o repeticiones, defendiendo asertivamente sus argumentos o la opinión expresada, constituyendo en concluir de manera precisa breve y mirar a la persona mientras se habla. Para Menoscal y Naranjo (2017) una forma de comunicarse y expresarse de manera prudente y juiciosa, es expresar idea, sentimiento o pensamiento, evitando dañar al otro, manifestándose firme de lo que está hablando, los problemas ocasionan ansiedad y el enfado. Por otro lado, Bello (2019) menciona que la comunicación contribuye a transmitir nuestras ideas en forma gestual, oral o escrita, utilizamos nuestro cuerpo para comunicarnos de diversas formas, en los diversos contextos habituales. En la comunicación se refleja la intención del mensaje, y cómo influye en el resultado. Además, Akinwale & Okotoni (2018) mencionan que los directores deben tener estilos positivos de comunicación verbal y no verbal.

En la cuarta dimensión, se cuenta con la habilidad para la relación empática, es la destreza que permite a la persona acercarse al otro de forma emocional, se basa en: la afectividad y comprensión en la relación comunicativa, estas capacidades permiten establecer un ambiente de armonía, calidez y reflexión emocional. Según, Lachira et al. (2020) las relaciones interpersonales, se basa en un ambiente armonioso, saludable y de fácil acceso entre uno o más personas. Para Egúsquiza (2020) la retroalimentación (feed back): es cuando un sujeto habla y quiere conocer si las personas que lo escuchan lo entienden, le creen, están atentos, entre otros, es decir abarcará una reciprocidad de mensajes de atención y comprensión del tema y el propósito del diálogo.

Por su parte, Bello (2019) está destreza contribuirá a lograr lo que queremos alcanzar, en un ambiente basado de armonía y buenas relaciones interpersonales. Para Berger et al. (2002) manifiestan que las relaciones interpersonales cara a cara que tenemos en nuestra vida cotidiana, como; En lo laboral, familiar, entre otras. Son importantes para nuestra salud mental. Las habilidades interactivas o interpersonales a menudo se enfatizan en el lugar de trabajo y la implementación adecuada de estas habilidades contribuye a un entorno apropiado y exitoso. Chiavenato (2019) precisa que las relaciones interpersonales nos permiten encontrarnos constantemente en situaciones con el fin de liberar de nuestros compromisos y nos mantienen en perfecto equilibrio emocional.

En la quinta dimensión, se refiere a la habilidad para la resolución de conflictos, es aquella que le permite a la persona mediar posibles soluciones oportunas, ante posibles enfrentamientos o conflictos entre dos o más sujetos; cuando hay malestar, desacuerdo y diferencias que son difíciles de manejar, pueden deberse a relaciones de interdependencia que no pueden romperse fácilmente. Sus principales aspectos son: la mediación, es la imparcialidad que tiene una persona hacia dos posiciones diferentes de ambas partes involucradas en el problema, esto permite la implementación exitosa de un compromiso en las partes involucradas de manera satisfactoria; y negociación, se establece en qué aspectos es posible ceder y en cuáles no.

Del mismo modo, Castilloveitía (2017) menciona que, en las asambleas laborales es frecuente observar diversos estilos asertivos, pero así haiga discrepancias, siempre se mantendrá el respeto y honestidad. Además, Soto (2020) resalta que todo docente debe poseer las habilidades para resolver conflictos como: escuchar, hablar con honestidad, tolerancia, sentimiento libre, empatía, participación tranquila, humildad, mostrar apertura, apoyo, compromiso, esfuerzo, paciencia, respeto, amabilidad, voluntad, persistente y responsable. En la misma línea, López (2022) un líder debe poseer la habilidad para conducir la organización y para lograrlo debe aplicar la comunicación asertiva, es decir comunicarse adecuadamente, tomando en cuenta los comentarios u opiniones de los demás, sin reprocharlos ni ocasionando conflictos, evitando un ambiente laboral no saludable.

García (2018) considera que un líder tenga como objetivo sentar las bases para una buena incorporación de grupos de trabajo, lleguen acuerdos para la elección de decisiones, un espacio de trabajo armonioso teniendo como base la empatía, confianza y seguridad.

En cuanto a las conceptualizaciones de liderazgo tenemos: Para el MINEDU (2014) un líder debe influir, inspirar y movilizar a los actores educativos teniendo como base la pedagogía. Para ello logra vincular la labor docente, ambiente de aprendizaje amigable y participación familiar y comunitaria. Además, hace énfasis que el liderazgo pedagógico, más que ser un aspecto transaccional, involucra un Trabajo “transformador”, porque no se fija a trabajar dentro de las estipulaciones existentes y con objetivos marcados, sin embargo, modifica estas condiciones para que mejoren la educación impartida y los métodos de enseñanza en las aulas.

Para López (2022) un líder debe poseer la habilidad para conducir la organización y para lograrlo debe aplicar la comunicación asertiva, es decir comunicarse adecuadamente, tomando en cuenta los comentarios u opiniones de los demás, sin reprocharlos ni ocasionando conflictos, evitando un ambiente laboral no saludable. También, Solís y Solís (2022) señalan que un director debe estar preparado para llegar acuerdos dentro y fuera de la escuela basado en la comunicación. Las instituciones como organizaciones no son nada si no se vincula como una comunidad de aprendizaje profesional, con liderazgos múltiples del profesorado e impulsados por el liderazgo educativo o pedagógico del gestor escolar. La interacción comunicativa profesional entre los profesores y directivos es fundamental para que los docentes perciban una apropiada labor del liderazgo pedagógico.

Para la segunda variable tenemos algunas conceptualizaciones de Liderazgo pedagógico, como: Robinson et al. (2009) es aquel que influye a los profesores para organizarlos en alcanzar una meta en común y que hagan suyos los objetivos para lograr los aprendizajes de los estudiantes, a través de la pedagogía. Además, considera que el ejercicio de esa influencia no se basa en la fuerza, la presión o la manipulación. Esta definición es la posición que adopta la investigación.

Soto (2021) hace énfasis que, el liderazgo pedagógico es considerado como el principal actor en comprometer a cada miembro de la institución educativa a obtener buenos resultados en el logro de los estudiantes y al cumplimiento de la visión institucional; fomentando el trabajo en equipo, la labor colaborativa, priorizando el currículo y el logro de las competencias pedagógicas. Para el MINEDU (2017) el liderazgo pedagógico está relacionado con el desarrollo de la personalidad de los directivos de centros educativos. Así también, Saavedra (2018) el liderazgo pedagógico es el proceso mediante el cual los líderes apoyan en el aprendizaje de los estudiantes creando un entorno de aprendizaje para los profesores, monitoreando continuamente a los docentes, estimulándolos y guiándolos para que adopten estrategias de mejora en su práctica docente, ayudándolos así, a mejorar su desempeño y, por ende, el desempeño de los escolares mejorará.

En una revisión de la investigación de los autores, Robinson et al. (2009) han establecido, a partir de sus diversos estudios, cinco dimensiones de prácticas de liderazgo pedagógico haciendo eficaz en sus resultados: establecimiento de metas y expectativas, obtención y asignación de recursos de manera estratégica, Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum, Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional, y asegurar un entorno ordenado y de apoyo.

En la primera dimensión, menciona el establecimiento de metas y expectativas. Se contribuye en fijar metas de aprendizaje resaltantes y medibles, expresando con claridad a todos los docentes para fomentar el buen desempeño sin sentirse controlados, para esta dimensión se requiere tres condiciones: capacidades, compromiso y claridad. estas condiciones se refieren al compromiso de una visión centrada en los estudiantes, agrega también que disminuye los esfuerzos de los miembros de la organización y motiva a alcanzar los objetivos contando con un cronograma de tareas, provocando el interés del personal. Según el MINEDU (2016) será evidente cuando el rendimiento de los escolares es orientado a las metas de aprendizaje, dando mayor relevancia a las demandas de

la institución educativa. Para Zeballos et al. (2022) resaltan que las metas son puntos primordiales beneficioso que conduce como una guía para tomar medidas.

En la segunda dimensión, los autores mencionan la obtención y asignación de recursos de manera estratégica. En esta dimensión implica la elección y delegación de recursos con el objetivo de educar, la capacidad de tomar decisiones en base a una meta clara designando recursos de mayor a menor prioridad. Para el autor, Bravo (2017) los recursos académicos son una herramienta invaluable en la apropiación de recursos por parte de los miembros de la institución, lo que demuestra la adquisición oportuna de recursos estratégicos en la implementación de las actividades académicas. Además, González et al. (2019) destacan la importancia de la entrega profesional y la provisión de materiales e impulsando a sus colegas de la organización, dando a conocer la importancia del liderazgo docente para lograr la calidad educativa.

En cuanto a la tercera dimensión, planificación, coordinación y evaluación del aprendizaje y del currículum. En ella se realiza el acompañamiento y monitoreo a los docentes, proporcionando una retroalimentación reflexiva que guie al docente a contar con herramientas y estrategias para el logro de sus estudiantes. También, de manera conjunta revisan el CNED con los docentes del mismo nivel y ciclo; revisando las evidencias de sus estudiantes para garantizar la mejora de los aprendizajes. Para Aravena et al. (2023) mencionan que la evaluación no debe entenderse como como una actividad que se desarrolla sólo en un momento, sino como una práctica reflexiva constante en el transcurso de la actividad profesional, brindando la oportunidad de evaluar la calidad de la práctica. Según, MINEDU (2016) el líder pedagógico debe meditar acerca del trabajo docente apoyándose del monitoreo de la práctica pedagógica sobre la enseñanza, realizar el feedback en la labor docente.

En la cuarta dimensión, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional. Se refiere a las oportunidades que se generan en los estudiantes, dependen en el impacto que promueve los docentes, así también las oportunidades que promueve el líder pedagógico sean formales e informales,

tendrá un impacto directo en el aprendizaje y formación profesional, involucrándose en situaciones que ellos enfrenten, brindando apoyo preciso para ejecutar cambios en su práctica, favoreciendo el aprendizaje de los estudiantes. Los autores, González et al. (2019) expresan que los educadores como líderes deben ser capaces de meditar sobre su accionar, su calidad profesional y su impresión en los estudiantes, fomentar transformaciones esenciales e investigaciones que motiven el mejor proceso de enseñanza, alcanzando trasladar los resultados obtenidos a las aulas. MINEDU (2016) el líder pedagógico debe de promover el progreso profesional de los educadores.

Así también, el MINEDU (2014) resalta que, el docente juega un papel importante en la participación activa y el aprendizaje de su desarrollo, siendo importante que el profesor se sienta distinguido y valorado plasmando su sentir y proyección. Del mismo modo, Campbell et al. (2017) los autores enfatizan que un entorno profesional se justifica en la confianza y apoyo mutuo, la capacidad de crear grupos formales e informales y el papel crucial del directivo en el apoyo al liderazgo docente a través de enfoques innovadores de crecimiento profesional son factores importantes para fortalecer o dejar de lado a los líderes docentes.

En esta quinta dimensión, manifiestan las autoras asegurar un entorno ordenado y de apoyo. Establecer los espacios disminuyendo los retrasos de espera, donde los docentes puedan brindar enseñanzas a sus estudiantes y ellos puedan recibir los aprendizajes sin interrupciones, aprovechando las oportunidades que beneficien el aprendizaje, dentro y fuera del aula en un clima saludable evidenciándose en el rendimiento de los educandos. El MINEDU (2016) menciona que el liderazgo tiene que garantizar al docente su enseñanza al estudiante y el estudiante en su aprendizaje, asegurándose que los espacios dentro y fuera de las aulas se encuentren ordenados, cumpliendo la normativa pertinente y clara. Por lo tanto, el docente requiere sentirse respaldado y valorado por los directivos, el cual será reflejado en la confianza que se le brinde a su trabajo. De la misma manera, Carantón (2018) para poder ofrecer un buen servicio de calidad en las escuelas, se requiere que los espacios físicos reflejen un proceso holístico encaminado al

aprendizaje de los estudiantes desarrollando todas sus capacidades cognitivas, procedimental y conductuales.

Por tal motivo, el sistema educativo, las instituciones educativas deben contar un director, orientado por un liderazgo respaldado por una buena comunicación asertiva en las relaciones interpersonales, evitando por completo la comunicación estricta, autoritaria, que alejen al recurso humano de actitudes intransigentes.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación

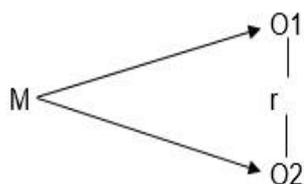
Este trabajo es básico, porque fue establecido de la investigación de estudios anteriores y de los nuevos aportes de las variables de estudio. Así como lo refieren, Sánchez y Murillo (2021) una investigación se llama pura o básica y se basa en el aporte de otros teóricos con el fin de contribuir a la sociedad en base a los resultados.

En cuanto al enfoque de estudio es cuantitativo, ya que se sostiene en el uso de métodos y técnicas que dan validez a las hipótesis formuladas. Además, se basa en recopilar, procesar y analizar los datos recogidos y el uso de procesos inferenciales para responder preguntas y probar las hipótesis planteadas. Como lo mencionan los autores Hernández y Mendoza (2018) el enfoque cuantitativo permite seguir una investigación secuenciada y ordenada.

##### 3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es correlacional de corte transversal, tiene como objetivo determinar la relación de las variables.

Los autores, Hernández y Mendoza (2018) mencionan que se establecen una ruta para rechazar o aceptar las variables dando respuesta al problema planteado. También mencionan que se pretende combinar dos o más variables para mostrar si están relacionadas o son similares.



M: Muestra de estudio son los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023

O1: Observación de la variable “Comunicación asertiva”

O2: Observación de la variable “Liderazgo pedagógico”

r: relación de las variables

### **3.2. Variables y Operacionalización**

El presente estudio de investigación se trató encontrar la relación entre las dos variables; comunicación asertiva y liderazgo pedagógico. Estableciendo la variable 1 comunicación asertiva y variable 2 liderazgo pedagógico. (Ver anexo 1)

#### **Variable 1 Comunicación Asertiva**

##### **Definición conceptual**

Para Medina (2017) Es la habilidad para expresar y recibir mensajes de manera honesta, directa, oportuna y respetando los puntos de vista que son diferentes al nuestro. Además, el autor resalta que, una comunicación asertiva es un mecanismo que permite la interacción de la persona demostrando que, no hay ganadores ni perdedores al transmitir mensaje, solo personas que se relacionan con mucho respeto.

##### **Definición operacional**

La variable de comunicación asertiva se ha elaborado en cinco dimensiones; autoafirmación, observación, expresión, relación empática, resolución de conflictos, implicando 13 indicadores, consta de 31 ítems, valorados por medio de la escala de Likert, con cinco probables respuestas: (1) nunca, (2) casi nunca, (3) a veces, (4) casi siempre y (5) siempre. Considerando los niveles: inadecuada, poca adecuada, adecuada.

#### **Variable 2 Liderazgo Pedagógico.**

##### **Definición conceptual**

Robinson et al. (2009) es aquel que influye a los profesores, para organizarlos en alcanzar una meta en común y que hagan suyos los objetivos para lograr los aprendizajes de los estudiantes, a través de la pedagogía. Además, considera que el ejercicio de esa influencia no se basa en la fuerza, la presión o la manipulación.

## **Definición operacional**

La medición de la variable se ha realizado en cinco dimensiones; establecimiento de metas y expectativas, obtención y asignación de recursos en forma estratégica, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente y aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo, implicando 17 indicadores, 34 ítems valorados por medio de la escala de Likert de cinco posibles respuestas: (1) nunca, (2) casi nunca, (3) a veces, (4) casi siempre y (5) siempre. Considerando los niveles: deficiente, poco eficiente, eficiente.

### **3.3. Población, muestra y muestreo Población**

#### **3.3.1. Población de estudio**

Según, Pastor (2020) define a la población como un grupo de participantes que serán observados, analizados o evaluados a cambio de obtener información que aporte validez científica. Para este estudio de investigación se ha considerado a una población de 182 educadores de seis instituciones educativas de una Rei, Lima 2023. (ver anexo 5)

#### **Criterios de inclusión**

Se consideró a los profesores del nivel inicial y primaria nombrados y contratados de una Rei de Lima, de la zona norte de Lima, pertenecientes a seis instituciones educativas.

#### **Criterios de exclusión**

Se separa de la investigación al personal administrativo, profesores que se encuentran de licencia y a los educadores que pertenecen al nivel secundaria.

#### **3.3.2. Muestra**

La muestra está compuesta de 123 profesores procedentes de seis instituciones educativas, a través de la fórmula de Excel se calculó el tamaño muestral y factor de distribución.

### **3.3.3. Muestreo**

Según, Arias et al. (2022) el muestreo probabilístico consiste en elegir a personas dentro de otra, el cual tienen la posibilidad de seguir siendo representativas para ello se aplica una fórmula.

En el caso del muestreo se optó por el criterio de probabilidad, fue estratificado al azar. Se consideró seis instituciones educativas y a cada una se le aplicó la fórmula de Excel para seleccionar a la cantidad de muestra para cada población.

### **3.3.4. Unidad de análisis**

la constituyeron 123 educadores de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023.

## **3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica**

Para los autores Sánchez et al. (2018) una encuesta es un proceso que consta de preguntas que transmiten de manera sistemática características específicas que el investigador necesita conocer.

Para este trabajo se recogió información a través de la encuesta, con el soporte de los dos cuestionarios se ha podido recolectar los datos de la muestra.

(Ver anexo 2)

### **Instrumento**

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que el instrumento es la herramienta que brinda un soporte adecuado para cualquier trabajo de investigación, ya que permite la recolección extensiva de datos necesarios para resolver los objetivos propuestos y abordar los problemas.

Para este trabajo se elaboró dos cuestionarios, uno para cada variable. Para la variable de comunicación asertiva fue recopilada por algunos autores como; la Mag. León Álava, Gladys Apolonia (2020) y del Mag. Santiago More, Segundo (2019) adaptándolos según, las dimensiones de Medina (2017). En cuanto a la variable

liderazgo pedagógico fue recogida de la autora Gutiérrez Oré, Claudia (2028) y adaptada por la investigadora según, las dimensiones de Robinson et al. (2009). Sobre el cuestionario de comunicación asertiva consta de cinco dimensiones haciendo un total de 31 ítems, se tomó en cuenta la escala de valoración de Likert con posibles respuestas; (1) nunca, (2) casi nunca, (3) a veces, (4) casi siempre y (5) siempre, distribuidos en forma ordinal para las cinco dimensiones. Las habilidades de; autoafirmación, observación, expresión, relación empática, resolución de conflictos.

En cuanto al cuestionario de liderazgo pedagógico consta también de cinco dimensiones, haciendo un total de 34 ítems, se tomó la misma escala de valoración de la primera variable, distribuidos en forma ordinal para las dimensiones: establecimiento de metas y expectativas, obtención de recursos en forma estratégica, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente y aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. (Ver anexo 3).

### **Validación**

El instrumento de comunicación asertiva y liderazgo pedagógica han sido adaptados por la investigadora, la misma que fueron validados por tres jueces de expertos quienes dieron su venia confirmando que es aplicable. Los jueces fueron; Mg. Espino Martínez, Elder Luis, Dra. Alarcón Trillo de Suazo, Ana Yuli, y el Dr. Córdova García, Ulises. Que les otorga la calificación necesaria para poder otorgar la validez a los instrumentos de medición de variables. (Ver anexo 4)

### **Confiabilidad**

Según, Navarro et al. (2017) es una cualidad del mismo instrumento, aplicándolo repetidamente a otros grupos de análisis, arrojando así resultados parecidos. igualmente, Hernández et ál. (2018) manifiestan que en un instrumento se puede obtener el mismo resultado una y otra vez, lo que significa que es confiable el resultado.

En este trabajo de investigación se probó la confiabilidad de ambos instrumentos aplicándolos a una muestra de 10 docentes (prueba piloto) que no estaban incluidos

en la unidad de muestreo y para recopilar la información necesaria para el análisis estadístico de estos datos.

Se empleó el programa SPSS versión 25. Además, para garantizar el trabajo de estudio se empleó la prueba estadística de confiabilidad Alfa de Cronbach.

**Tabla 1**

*Confiabilidad de las variables*

Variables	Alfa Cronbach	N° de elementos
Comunicación asertiva	.968	31
Liderazgo pedagógico	.976	34

*Fuente. Elaboración propia*

En la presente tabla, se observa una alta confiabilidad en ambas variables, 0.968 en la variable comunicación asertiva y 0.976 en liderazgo pedagógico, obteniendo confiabilidad muy satisfactoria (muy alta) eso quiere decir que se puede aplicar a la muestra de estudio.

### **3.5 Procedimiento**

En primer lugar, se elaboró el planteamiento del problema, se elaboraron los objetivos y las hipótesis. Se indagó información sobre los antecedentes de las variables de investigación. Así también se recogió información sobre las definiciones y teorías de las variables, se elaboró los instrumentos para recoger los datos. Antes de su aplicación, estos instrumentos fueron validados por tres jueces de expertos. Luego se seleccionó a 10 profesores con características de igual similitud a la muestra, se les explicó en qué consisten los cuestionarios y se recaló guardar el anonimato de los participantes.

Antes de su aplicación, se requirió la autorización de los líderes de cada institución educativa involucrada en este estudio para aplicar los cuestionarios. Se realizó la recolección de información de manera individual y anónimo aplicando la técnica de la encuesta a una muestra fija de 123 educadores brindando la información clara para el buen llenado de los cuestionarios de ambas variables, comunicando el propósito y lo que se lograría al terminar de recoger la información

para su análisis posterior. Una vez obtenida la información, se llena a una base de datos SPSS versión 25, estos datos se basan en estadísticas descriptivas y hacer inferencias en función del nivel de medición de las variables. La información fue categorizada y organizada, los resultados fueron codificados según la escala ordinal de Likert y transferidos a una base de datos para su procedimiento, considerando el número de dimensiones, variables e ítems.

### **3.6 Método de análisis de datos**

El diseño de investigación se basó en usar la estadística descriptiva para realizar el conteo y recuento, ordenación y clasificación de los datos obtenidos del instrumento aplicado a las variables; para luego describirlas mediante la elaboración de tablas, y la estadística inferencial. Se empleó para la constatación de hipótesis, el análisis de los resultados extraídos del Microsoft Excel y el software estadístico SPSS v. 25, el cual determinó la correlación de las variables de estudio a través de la prueba de Tau b Kendall.

### **3.7 Aspectos éticos**

En primer lugar, se tomó en cuenta las normas APA 7ma. edición, respetando el derecho de autor los cuales son exigidos por esta casa de estudio por el código de ética de la universidad. El presente trabajo de investigación guardo mantener la confiabilidad de los resultados. El uso de los cuestionarios juega un papel relevante en el reconocimiento de los docentes por ello la encuesta se realizó de manera anónima. Así mismo se respetó la identidad de los encuestados guardando la privacidad y el anonimato.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Análisis descriptivos

**Tabla 2**

*comunicación asertiva y liderazgo pedagógico*

		Liderazgo pedagógico (Agrupada)				
			Poco eficiente	Eficiente	Total	
<b>comunicación asertiva V1 (Agrupada)</b>	<b>Inadecuada</b>	Recuento	32	8	1	41
		% del total	26,0%	6,5%	0,8%	<b>33,3%</b>
	<b>Poca adecuada</b>	Recuento	9	19	16	44
		% del total	7,3%	15,4%	13,0%	<b>35,8%</b>
	<b>Adecuada</b>	Recuento	2	12	24	38
		% del total	1,6%	9,8%	19,5%	<b>30,9%</b>
<b>Total</b>		Recuento	43	39	41	123
		% del total	<b>35,0%</b>	<b>31,7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>100,0%</b>

La presente tabla de valores cruzadas entre comunicación asertiva y liderazgo pedagógico, muestra que, de 123 educadores encuestados, en el nivel inadecuada y deficiente en un 26,0%, en el nivel poca adecuada y poco eficiente en 15,4%, un nivel adecuada y eficiente 19,5%. Lo cual significa que los niveles más sobresalientes están entre el nivel inadecuado y deficiente con 26,0%, y el nivel que menos sobresalió están entre el nivel poca adecuada de comunicación asertiva y poco eficiente de liderazgo pedagógico con 15,4%.

**Tabla 3**

*Dimensión de habilidad de autoafirmación y el liderazgo pedagógico.*

**Tabla cruzada d1v1**

		Liderazgo pedagógico (Agrupada)				
			Poco eficiente	Eficiente	Total	
<b>d1v1 (Agrupada)</b>	<b>Inadecuada</b>	Recuento	28	12	10	50
		% del total	22,8%	9,8%	8,1%	40,7%
	<b>Poca adecuada</b>	Recuento	9	14	9	32
		% del total	7,3%	11,4%	7,3%	26,0%
	<b>Adecuada</b>	Recuento	6	13	22	41
		% del total	4,9%	10,6%	17,9%	33,3%
<b>Total</b>		Recuento	43	39	41	123
		% del total	35,0%	31,7%	33,3%	100,0%

La presenta tabla de valores cruzadas entre la dimensión de la habilidad de autoafirmación y liderazgo pedagógico, muestra que, de 123 educadores encuestados, en el nivel inadecuada y deficiente en un 22,8%, en el nivel poca adecuada y poco eficiente en 11,4%, un nivel adecuada y eficiente 17,9%. Lo cual significa que los niveles más resaltantes están entre el nivel inadecuada y deficiente con 22,8%, y el nivel que menos resalta están entre el nivel poca adecuada y poco eficiente de liderazgo pedagógico con 11,4%.

**Tabla 4**

*Dimensión de la habilidad para la observación y el liderazgo pedagógico*

**Tabla cruzada d1v1**

		Liderazgo pedagógico (Agrupada)				
			Deficiente	Poco eficiente	Eficiente	Total
<b>d2v1 (Agrupada)</b>	<b>Inadecuada</b>	Recuento	30	14	2	46
		% del total	24,4%	11,4%	1,6%	37,4%
	<b>Poca adecuada</b>	Recuento	11	16	15	42
		% del total	8,9%	13,0%	12,2%	34,1%
	<b>Adecuada</b>	Recuento	2	9	24	35
		% del total	1,6%	7,3%	19,5%	28,5%
<b>Total</b>		Recuento	43	39	41	123
		% del total	35,0%	31,7%	33,3%	100,0%

*Fuente, SPSS v25*

La presenta tabla de valores cruzadas entre la dimensión de la habilidad para la observación y el liderazgo pedagógico, en el nivel inadecuada y deficiente se hallan en 24,4%, en el nivel poca adecuada y poco eficiente en 13,0%, un nivel adecuada y eficiente 19,5%. Obteniendo como resultado que los niveles más resaltantes se encuentran entre el nivel inadecuada y deficiente de liderazgo pedagógico con 24,4%, y el nivel que menos resalta están entre el nivel poca adecuada y poco eficiente de liderazgo pedagógico con 13,0%.

**Tabla 5***Dimensión de la habilidad para la expresión y el liderazgo pedagógico*

**Tabla cruzada d3v1**

		Liderazgo pedagógico (Agrupada)				
			Poco eficiente			
			Deficiente	eficiente	Eficiente	Total
<b>d3v1</b> <b>(Agrupada)</b>	<b>Inadecuada</b>	Recuento	31	11	4	46
		% del total	25,2%	8,9%	3,3%	37,4%
	<b>Poca adecuada</b>	Recuento	11	18	13	42
		% del total	8,9%	14,6%	10,6%	34,1%
	<b>Adecuada</b>	Recuento	1	10	24	35
		% del total	0,8%	8,1%	19,5%	28,5%
<b>Total</b>		Recuento	43	39	41	123
		% del total	35,0%	31,7%	33,3%	100,0%

*Fuente, SPSS v25*

Se evidencia en la tabla, los valores cruzados entre la dimensión de la habilidad para la expresión y el liderazgo pedagógico, en el nivel inadecuada y deficiente se hallan en 25,2%, en el nivel poca adecuada y poco eficiente en 14,6%, un nivel adecuada y eficiente 19,5%. Por consiguiente, los niveles más resaltantes se encuentran entre el nivel inadecuada y deficiente con 25,2%, y el de menor grado de relevancia están entre el nivel poca adecuada de la dimensión y poco eficiente en liderazgo con 14,6%.

**Tabla 6***Dimensión de la habilidad para la relación empática y el liderazgo pedagógico*

**Tabla cruzada d4v1**

		Liderazgo pedagógico (Agrupada)				
			Poco eficiente			
			Deficiente	eficiente	Eficiente	Total
<b>d4v1</b> <b>(Agrupada)</b>	<b>Inadecuada</b>	Recuento	27	12	5	44
		% del total	22,0%	9,8%	4,1%	35,8%
	<b>Poca adecuada</b>	Recuento	15	11	13	39
		% del total	12,2%	8,9%	10,6%	31,7%
	<b>Adecuada</b>	Recuento	1	16	23	40
		% del total	0,8%	13,0%	18,7%	32,5%
<b>Total</b>		Recuento	43	39	41	123
		% del total	35,0%	31,7%	33,3%	100,0%

*Fuente, SPSS v25*

Se observa en la tabla, los valores cruzados entre la dimensión de la habilidad para la relación empática y el liderazgo pedagógico, en el nivel inadecuada y deficiente

se encuentran en 22,0%, en el nivel poca adecuada y poco eficiente en 8,9%, y un nivel adecuada y eficiente 18,5%. Por lo tanto, los niveles de mayor grado de relevancia se encuentran entre el nivel inadecuada y deficiente con 25,2%, y el de menor grado están entre el nivel poca adecuada y poco eficiente en liderazgo pedagógico con 8,9%.

**Tabla 7**

*Dimensión de la habilidad para la resolución de conflictos y el liderazgo pedagógico*

**Tabla cruzada d5v1**

		<u>Liderazgo pedagógico (Agrupada)</u>				
		<b>Deficiente</b>	<b>Poco eficiente</b>	<b>Eficiente</b>	<b>Total</b>	
<b>d5v1 (Agrupada)</b>	<b>Inadecuada</b>	Recuento	28	12	5	45
		% del total	22,8%	9,8%	4,1%	36,6%
	<b>Poca adecuada</b>	Recuento	12	14	11	37
		% del total	9,8%	11,4%	8,9%	30,1%
	<b>Adecuada</b>	Recuento	3	13	25	41
		% del total	2,4%	10,6%	20,3%	33,3%
<b>Total</b>		Recuento	43	39	41	123
		% del total	35,0%	31,7%	33,3%	100,0%

*Fuente, SPSS v25*

En la tabla cruzada se evidencia que, en el nivel inadecuada y deficiente se encuentran con 22,8%, en el nivel poca adecuada y poco eficiente en 11,4%, y un nivel adecuada y eficiente 20,3%. Por lo tanto, los niveles más sobresalientes se encuentran entre el nivel inadecuada y deficiente con 22,8%, y el menos sobresaliente están entre el nivel poca adecuada y poco eficiente con 11,4%.

#### **4.2 Análisis inferencial**

Prueba de hipótesis general:

**Ho:** la comunicación asertiva no se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023.

**Ha:** la comunicación asertiva se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023.

**Tabla 8***correlación entre la variable comunicación asertiva y liderazgo pedagógico*

			Liderazgo pedagógico (Agrupada)	comunicación asertiva V1 (Agrupada)
Tau_b de Kendall	Liderazgo pedagógico (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,592**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	123	123
	comunicación asertiva V1 (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,592**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	123	123

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente, SPSS v25.*

De acuerdo a la prueba estadístico Tau b de kendall, elaborado en el SPSS, v25, se evidencia los resultados, que existe una positiva correlación de 0.592 con nivel de significancia bilateral de 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, hay una asociación entre la comunicación asertiva y el liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023.

#### **Prueba de hipótesis específicas:**

**Ho:** las dimensiones de las habilidades de autoafirmación, observación, expresión, relación empática y resolución de conflictos no se relacionan significativamente con el liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023.

**Ha:** las dimensiones de las habilidades de autoafirmación, observación, expresión, relación empática y resolución de conflictos se relacionan significativamente con el liderazgo pedagógico de los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023.

**Tabla 9**

*Correlación de las dimensiones de autoafirmación, observación, expresión, relación empática y resolución de conflictos con la variable liderazgo pedagógico.*

			Liderazgo pedagógico	
Tau_b de Kendall	d1v1	Coeficiente de correlación	,345**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000
	d2v1	Coeficiente de correlación	,506**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
	d3v1	Coeficiente de correlación	,487**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
	d4v1	Coeficiente de correlación	,478**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
	d5v1	Coeficiente de correlación	,417**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	123	123

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente. SPSS V 25. Elaboración propia*

En la presente tabla, se observa que, en los resultados obtenidos de la variable comunicación asertiva, en la dimensión de autoafirmación hay una correlación moderada de 0,345 y la variable de liderazgo pedagógico. Así también, en la dimensión de observación se obtuvo una correlación moderada de 0,506 y la variable de estudio. Asimismo, en la dimensión de expresión se halló una correlación de 0,487 y liderazgo pedagógico. También existe una correlación moderada entre la dimensión de relación empática y la variable de liderazgo pedagógico de 0,478. Para finalizar, se halló una correlación moderada de 0,417 entre la dimensión de resolución de conflictos con la variable de estudio, todas las dimensiones tienen una significancia de 0,000. Por lo tanto, se llega a la conclusión, que existe una correlación entre liderazgo pedagógico y todas las dimensiones, por consiguiente, se acepta las hipótesis específicas alternas del presente estudio y se rechaza la hipótesis nula.

## V. DISCUSIÓN

El presente estudio permitió determinar, mediante la aplicación del estadístico Tau b de Kendall, una correlación positiva moderada de 0.592 y significativa entre la variable comunicación asertiva y liderazgo pedagógico.

En un contexto antagónico, Pluas (2020) concluyó que no hay relación entre la comunicación asertiva y liderazgo pedagógico en los educadores, así mismo, Alvarez (2022) le permitió afirmar que la comunicación asertiva no interviene en la gestión directiva. A pesar de los resultados de ambos investigadores, en este estudio se ha demostrado que la comunicación asertiva entre los profesores y los directivos es fundamental para que los docentes interactúen y perciban una apropiada labor del liderazgo pedagógico.

Además, Asanza (2020) manifestó en su estudio, que existe una correlación significativa entre la comunicación asertiva y la gestión educativa, destacando el desarrollo de la comunicación asertiva en el entorno institucional, siendo el nexo para lograr una calidad educativa. Esta conclusión coincide con los resultados del presente estudio, habiendo encontrado que la comunicación asertiva en el marco institucional es el mediador para adquirir un servicio de calidad eficiente, este aporte coincide con Romero (2019) quien afirmó que, todo líder pedagógico debe contar con una preparación en las habilidades comunicativas y demostrar con la práctica en el campo laboral para empoderar a la organización. En el presente estudio se halló, que el liderazgo pedagógico es un eje primordial para que la comunicación y los miembros de la institución sea efectiva y se logren las metas propuestas.

En cuanto al aporte coincide con Soto (2021) resaltó que el liderazgo pedagógico es el principal actor en motivar, involucrar a cada miembro de la organización, para lograr resultados positivos en la mejora del rendimiento académico de los estudiantes y el logro de la visión de la organización, fomenta el trabajo en equipo, la colaboración, la priorización del plan de estudios y la adquisición de habilidades de enseñanza. En efecto, se corrobora esa afirmación

porque se encontró que el liderazgo promueve el trabajo en equipo a cada miembro de la institución y se compromete con la organización.

Además, esta posición concuerda con Jurado (2023) en el sentido que los educadores que muestran condiciones débiles, las causales existentes entre la dimensión liderazgo y comunicación asertiva, se destaca, que un liderazgo efectivo, los niveles de comunicación asertiva se elevarán en las interacciones laborales de la organización. En efecto, en el presente estudio coincide con la investigadora enfatizando que ha mayor nivel de comunicación asertiva, mayor será el liderazgo pedagógico docente.

Al realizar las comparaciones sobre los hallazgos de González et al. (2019) Resaltan la prioridad del desarrollo profesional, el compromiso y el abastecimiento de materiales, permitiendo impulsar a los educadores de la institución el interés del liderazgo docente para lograr una buena educación de calidad. En efecto, se confirma esta conclusión porque se halló en la dimensión del desarrollo profesional del liderazgo pedagógico docente que es muy importante, ya que repercute en el aprendizaje del alumno. Además, el docente actualizado mejora sus estrategias, métodos, técnicas y recursos, haciendo que este aprendizaje sea ameno, agradable y significativa en los estudiantes.

Este aporte coincide con los resultados de Angulo (2019) destacando políticas inadecuadas para la prestación educativa, una falta de interés en capacitarse y actualizarse, y una escasa autoridad basada en principios. También encontró que los maestros demostraron bajos niveles de liderazgo educativo, rehúyen a tomar decisiones y baja participación en las metas organizacionales. Asimismo, se corrobora con los hallazgos encontrados por, Saavedra (2018) el liderazgo pedagógico docente impulsado por un líder ayuda en elevar el aprendizaje de los alumnos, enfatizando un espacio de formación para los educadores, el acompañamiento y las orientaciones, favorece en las estrategias para su práctica pedagógica, el desempeño de los escolares se elevará. En efecto, los resultados permiten corroborar afirmando que el liderazgo es el primer actor en impulsar a sus docentes en recibir capacitaciones, participar en proyectos

innovadores, buenas prácticas, etc. Promoviendo mejorar su desempeño para fortalecer su práctica profesional y esta a su vez elevará el aprendizaje de los estudiantes.

Referente a la hipótesis específica 1, en la dimensión de habilidad de autoafirmación, se encontró que existe una correlación moderada positiva de 0,345 a través del estadístico Tau b de Kendall. El presente estudio coincide con los autores, Yaranga, et al. (2023) recalcando que el manejo de emociones predomina en el trabajo y la gestión educativa; así mismo, la autoridad debe contar con la capacidad de resolver diversas dificultades que ocurran en la institución. Esto constituye que el director tiene un impacto directo en lograr una educación de calidad. Por consiguiente, se encontró que, en la dimensión en mención, el líder pedagógico al controlar sus emociones y aplicando estrategias efectivas, permite un clima laboral eficiente, siendo que esta dimensión se encuentra asociado con el liderazgo pedagógico.

Dicha conclusión se asemeja a Pluas (2020) concluyó que, en la dimensión de la comunicación asertiva, el líder pedagógico debe priorizar en brindar una considerable comunicación y sea un referente a seguir mostrando un comportamiento apropiado. En tal sentido al realizar las comparaciones sobre los hallazgos encontrados, el manejo inadecuado de equilibrio de las emociones del líder pedagógico afectará considerablemente en su proceder, transmitiendo una mala imagen en la comunidad institucional.

Así mismo la autora, Egúsquiza (2019) manifiesta que la persona muestra respeto a sí mismo, sabe sus limitaciones, y se valora desarrollando su autoestima. Del mismo modo, Mendoza (2021) expresa que la autoafirmación incluye defender nuestras opiniones en diversas situaciones, además comunica con agrado sentimientos positivos. En efecto, en el trabajo realizado se encontró que los profesores manifiestan un inadecuado desconocimiento de sus fortalezas, debilidades y limitaciones, para entablar una comunicación acertada en el contexto comunicativo donde se encuentre, por consiguiente, a mayor nivel de esta dimensión, eficiente será el liderazgo pedagógico ya que ambas se correlacionan.

En lo que se refiere a la hipótesis específica 2, en la dimensión de habilidad para la observación se halló que existe una correlación moderada positiva de 0,506 a través del estadístico Tau b de Kendall. En lo que se refiere a los hallazgos de Espinoza et al. (2021) concluyó que entre los educadores tienen una serie de ideas negativas sobre las dimensiones pedagógicas y administrativas relacionadas con la prestación de los servicios educativos. Además, Egúsquiza (2020) menciona que las señales no verbales tienen que concordar con el mensaje que emite. También menciona que las personas asertivas miran más mientras hablan, que las personas poca asertivas, de modo que implique un intercambio equilibrado entre el emisor y el receptor.

Asimismo, lo hallado por Rodríguez et al. (2019) indican que la comunicación y la postura que muestra la persona frente a ti, se manifiesta en el lenguaje verbal y no verbal, así como el lenguaje corporal, el tono de voz y gestos. Además, Cano (2018) menciona en reconocer las impresiones, pensamientos y sentimientos en las personas, así emplear de manera adecuada la intensión más pertinente.

Por consiguiente, se confirma lo hallado en esta investigación, los líderes pedagógicos deben prestar atención para identificar los indicadores de esta habilidad ya que se basa en la escucha activa, discernimiento y la percepción, es primordial que los líderes interactúen comunicativamente con los docentes escuchando, analizando los gestos, lenguaje corporal, la voz mirando a los ojos cuando se dirige al interlocutor. Ello permitirá favorecer a los profesores en su práctica pedagógica, ya que esta dimensión se relaciona directamente con la variable de estudio. Por lo tanto, el desarrollo inadecuado de esta dimensión recaerá en un liderazgo pedagógico deficiente.

Referente a la hipótesis específica 3, la dimensión de la habilidad para la expresión, sea encontrado que existe una correlación moderada positiva de 0,487 a través del estadístico Tau b de Kendall.

En los hallazgos encontrados de Toledo (2023) resalta que la comunicación asertiva, al interactuar de manera efectiva en todos los contextos, incorporando los

momentos interpersonales, elevan las habilidades que permiten a los sujetos ser directos, honestos y expresivos en su comunicación. Ciertamente se confirma lo dicho por el autor, las habilidades de la dimensión de expresión relacionada con una comunicación directa, oportuna, honesta, ya sea de manera oral o escrita con los actores de la comunidad basada en la integridad y la confianza permitirá elevar eficientemente el liderazgo pedagógico de los docentes. Al respecto de Peñafiel y García (2021) se concuerdan que al utilizar de manera asertiva la comunicación se favorece el clima laboral, basándose en la confianza, la empatía. Tomando los resultados de este trabajo de estudio, la habilidad para la expresión desarrolladas de manera adecuada permite elevar eficientemente el liderazgo pedagógico. Asimismo, Akinwale & Okotoni (2018) concluyó que los directores deben tener estilos positivos de comunicación verbal y no verbal.

Respecto a la hipótesis específica 4, la dimensión de la habilidad para la relación empática, se encontró que existe una correlación moderada positiva de 0,487 a través del estadístico Tau b de Kendall.

En lo que se refiere a los hallazgos de Gento et al. (2020) obtuvieron como resultado, que esta dimensión en el liderazgo de los docentes, los alumnos arrojaron calificaciones bajas. En efecto, se corrobora esta conclusión porque se halló en el presente estudio que, el afecto y la comprensión comunicativa desarrollados en un espacio cálido, armónico y saludable, permite que los líderes pedagógicos transmitan en sus estudiantes seguridad emocional. Además, Lachira et al. (2020) mencionan que las relaciones interpersonales, se basa en un ambiente armonioso, saludable y de fácil acceso entre uno o más personas. Esta definición se relaciona con al aporte del presente estudio, la dimensión de relación empática entre el líder pedagógico y los actores educativos facilitará adquirir una eficiente enseñanza aprendizaje.

Para Egúsquiza (2020) comprender la comunicación es cuando hay una reciprocidad de mensajes y asegurarnos si las personas escuchan con atención el tema de conversación. Por su parte, García (2018) considera también que un líder tenga como objetivo sentar las bases para una buena incorporación de grupos de

trabajo, lleguen acuerdos para la elección de decisiones, un espacio de trabajo armonioso teniendo como base la empatía, confianza y seguridad.

Del mismo modo en los hallazgos encontrados de Núe y Risoto (2022) concluyeron que una buena gestión de liderazgo pedagógico se relaciona con las relaciones Interpersonal del director con su gestión. Así también, mencionan que los directores actuales inserten espacios de dialogo y reflexión docente, haciendo hincapié a las relaciones Interpersonales, empatía y optimismo. En efecto, los resultados de este trabajo encuentran similar hallazgo, resaltando que, la aplicación adecuada de la dimensión de relación empática, enfatizando en el estado de ánimo en las interacciones interpersonales que permita construir la autorreflexión del profesor, recaerá en un líder pedagógico eficiente. Estas conclusiones coinciden con las definiciones de Leal et al. (2023) manifiestan que un método de gestionar la comunicación asertiva ya sea oral o escrita permite construir vínculos sociales entre dos o más personas. Por ello, la importancia de trabajar este vínculo fundamental en las escuelas, siendo el líder pedagógico el primer actor en garantizar un efecto positivo en la comunidad educativa.

Estos hallazgos refuerzan la relación directa y moderada entre la dimensión de habilidad para la relación empática y el liderazgo pedagógico. Por lo tanto, al elevar el nivel de esta dimensión el liderazgo pedagógico será eficiente. Confirmando la conclusión de Conde (2023) que al elevar el nivel de la comunicación asertiva mayor son las relaciones interpersonales.

En lo que se refiere a la hipótesis específica 5, en la dimensión de la habilidad para la resolución de conflictos, se halló que existe una correlación moderada positiva de 0,417 a través del estadístico Tau b de Kendall.

Dichos resultados, son similares a Espinoza (2021) concluyendo, que esta habilidad impacta sobre el liderazgo, demostrando habilidades adecuadas para orientar a los educadores, en la forma de resolver desavenencia, desacuerdos y conducir a la negociación. Efectivamente, se coincide con esta conclusión porque se encontró en el presente trabajo, que esta dimensión permite al líder pedagógico

mediar soluciones conflictivas y demostrar imparcialidad al tomar decisiones asertivas llevando a las partes a asumir compromiso para un buen clima educativo.

Este aporte se asemeja a Hinojosa (2020) concluyendo que la comunicación asertiva se asocia con la calidad educativa, destacando que, para sostener una asociación armoniosa y buenas relaciones en una institución de calidad, se debe evitar mostrar un comportamiento hostil sin deseo de causar daño, comprender que tengo derecho y merezco que me traten con respeto, manteniendo un comportamiento empático. Por lo tanto, los resultados de esta investigación resaltan la práctica inadecuada de esta forma de comunicación en el líder pedagógico, el cual tendrá como consecuencia una baja calidad educativa.

Del mismo modo, el aporte coincide con Medina (2018) analizando que existe una correlación baja entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos, pues se convierten en ejes principales para que la calidad de la educación mejore, a menos que esto se logre, la educación debería ser de mayor calidad. Por consiguiente, es importante que el líder pedagógico posea un buen manejo para resolver conflictos dentro y fuera de las instalaciones educativas, demostrando justicia e imparcialidad, saber mediar y negociar realizando un seguimiento a las partes involucradas. Por lo tanto, un adecuado manejo de esta dimensión, el liderazgo será eficiente, habiéndose hallado que hay una correlación entre sí.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** De acuerdo al objetivo general se pudo concluir que existe una correlación significativa entre la comunicación asertiva y el liderazgo pedagógico de los docentes evidenciándose a través del estadístico tau b de Kendall, arrojando un  $r = 0,592$  positiva y moderada, con una sig. Bilateral de  $=0,00$ .

**Segunda:** De acuerdo con el objetivo específico uno, se logró determinar que existe una asociación significativa entre la dimensión de autoafirmación y liderazgo pedagógico, aplicando a través de la prueba Tau b de Kendall, teniendo como resultado un  $r=0,345^{**}$  y un sig.  $0,000$ .

**Tercera:** De acuerdo con el objetivo específico dos, se ha podido determinar que la dimensión de observación se relaciona significativamente con liderazgo pedagógico, con la aplicación del Tau b de Kendall, teniendo como resultado un  $r=0,506^{**}$  y una sig.  $0,000$ .

**Cuarta:** De acuerdo con el objetivo específico tres, se pudo demostrar que la dimensión de expresión se relaciona significativamente con liderazgo pedagógico, a través de la prueba Tau b de Kendall, obteniendo un  $r=0,487^{**}$  y una sig. de  $0,000$ .

**Quinta:** De acuerdo con el objetivo específico cuatro, se logró establecer la dimensión de relación empática y el liderazgo pedagógico se asocian de manera significativa, empleando la prueba de Tau b de Kendall, teniendo con un  $r=0,478^{**}$  y una significancia de  $0.000$ .

**Sexta:** De acuerdo con el objetivo específico quinto: se pudo demostrar que la dimensión de resolución de conflictos y el liderazgo pedagógico se vinculan significativamente, empleando a través de la prueba Tau b de Kendall, teniendo como resultado un  $r=0,417^{**}$  y con una sig. de  $0.000$ .

## VI. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se sugiere al director, subdirector y docentes de la institución educativa, promover y fortalecer la comunicación asertiva al transmitir mensajes de forma clara, precisa y oportuna sin interrupción, conservando el contacto visual, brindando confianza y seguridad al comunicarse.

**Segunda:** Se sugiere al director, subdirector, implementar talleres, de estrategias de control de emociones para mejorar la autoconfianza y autoafirmación al expresar pensamientos y sentimientos de una forma efectiva a sus docentes, garantizando una buena convivencia.

**Tercera:** Se sugiere al director, subdirector condicionar un espacio de reflexión, cálido y armonioso, para que el docente se sienta en un clima saludable y pueda expresar asertivamente sus necesidades, emociones desarrollando habilidades sociales para la mejora de su labor pedagógica.

**Cuarta:** Se sugiere al director, subdirector y docentes de la institución educativa, fortalecer la habilidad para solucionar conflictos que se presentan en la comunidad educativa, evitando confrontaciones, malestar desacuerdos, entre los docentes, ello permitirá establecer acuerdos favorables y buen clima institucional.

**Quinto:** Se sugiere al director, subdirector, trabajar las relaciones interpersonales la motivación y la empatía tomando como punto de partida la comunicación asertiva, promoviendo la motivación y el compromiso de los educadores para mejorar las relaciones comunicativas.

**Sexta:** Se sugiere a los coordinadores de las Rei de Lima, implementar capacitaciones de fortalecimiento de habilidades de la comunicación asertiva a los líderes pedagógicos de las diversas instituciones educativas, ya que está demostrado que el nivel en esta variable no es del todo adecuada.

## REFERENCIAS

- Akinwale, A. & Okotoni, O. (2018). Assesment Of Principals, Communication Styles And Administrative Impact On Secondary Schools In Osun State, Nigeria. *International Journal of Advanced Research and Publications*, (2).  
<https://www.ijarp.org/published-research-papers/jan2018/Assesment-Of-Principals-Communication-Styles-And-Administrative-Impact-On-Seconsary-Schools-In-Osun-State-Nigeria.pdf>
- Alvarez, C. (2022). *Comunicación asertiva en la gestión directiva en docentes de las instituciones educativas públicas de Ccatcca Cusco, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83091/Alvarez\\_CY-sd.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83091/Alvarez_CY-sd.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Angulo, G. (2020). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la institución educativa N° 80386 de Chepén, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44388/Angulo\\_GV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44388/Angulo_GV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aravena, O., Mellado, M., y Montero, M. (2023). Influencia de la rúbrica en la calidad de la retroalimentación del desempeño docente en aula. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 25, (e04), 1-16.  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v25/1607-4041-redie-25-e04.pdf>
- Arias, J., Holgado, J., y Tafur, T. (2022). *Metodología de la Investigación. El método ARIAS para hacer el proyecto de tesis*. Editorial: INUDI.  
[https://www.researchgate.net/publication/361375510\\_Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion\\_El\\_metodo\\_ARIAS\\_para\\_hacer\\_el\\_proyecto\\_de\\_tesis](https://www.researchgate.net/publication/361375510_Metodologia_de_la_Investigacion_El_metodo_ARIAS_para_hacer_el_proyecto_de_tesis)
- Asanza, N (2019). *La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa en la escuela Once de Septiembre, comunidad de Chilcaplaya, cantón*

*Pucará*, 2018. Ecuador. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima -Perú].

<https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/15>

Arellano, N. (2023). Barriers in non-verbal communication between teacher-student. *Revista Orbis*, (4), 3-38.

<http://ojs.revistaorbis.org/index.php/orbis/article/view/12>

Bano, C. (2021). EasyChair Preprint Assertive Communication-a Determining Factor in Increasing the Student's Self-Esteem. *EasyChair Preimpresión*, 6869. <https://easychair.org/publications/preprint/MT6n>

Berger, G. & Roloff., M. (2002). Interpersonal communication. An Integrated Approach to Communication Theory and Research. Routledge, *Third Edition*, 277–291. <https://doi.org/10.4324/9780203710753-24>

Bello, C. (2019). Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. *Centro de Educación Inicial San José. Venezuela*, 2(3), 24-40.

<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/258/2582452003/index.html>

Bravo, C. (2017). *Liderazgo Pedagógico del director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en Colegio Municipal de la VI Región*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica De Chile]. ([https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/21539/TESIS%20U.C.pdf?sequence=1 &isAllowed=y](https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/21539/TESIS%20U.C.pdf?sequence=1&isAllowed=y)). Chile

Banco Mundial, (27 de noviembre de 2017). El director hace la diferencia.

<https://blogs.worldbank.org/es/education/el-director-hace-la-diferencia>

Calua, M., Delgado, Y. y López, Ó. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo revisión sistemática. *Boletín Redipe*, 10(4), 315-334.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7917878>

- Cañas, D., y Hernández, J. (2019). Comunicación asertiva en profesores: Diagnóstico y propuesta educativa. *Praxis & Saber*, 10(24), 143-165. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.8936>
- Carantón, C. (2018). La importancia del ambiente escolar en las instituciones educativas, 90-94. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/1733/1634>
- Castilloveitía, A. (2017). The School Principal's Communication Skills and Conflict Management in Puerto Rico. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 113-128. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6131691>
- Conde, L. (2023). *Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes de la IE., Huamanga, Ayacucho-2022*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107395>
- Cueva, M., Hernández, Y., & Regalado, Ó. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: revisión sistemática. *Boletín Redipe*, 10(4), 315-334. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7917878>
- Egusquiza, O. (2000). La Asertividad: Modelo de Comunicación en las organizaciones. *Quipukamayoc*, 7(14), 120-121-129. <https://cutt.ly/AY7XLIN>
- Espinoza, E. (2019). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. *Revista Conrado*, 15(69), 171-180. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Espinoza, E. (2021) *Comunicación asertiva y clima institucional en docentes de una Institución Educativa de Miraflores. Lima, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78399/Espinoza\\_CEL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78399/Espinoza_CEL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Espinosa, P., Prieto, W., Rubio, C., y Ochoa, M. (2021). Liderazgo, calidad y educación. Sistemas de gestión de calidad en instituciones educativas. Para el logro y aseguramiento de la calidad del servicio educativo ofrecido por el Colegio Luigi Pirandello Cundinamarca, Colombia. *Revista Conrado*, (17). 419-427.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000400419](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000400419)

García, C. (2018). Perspectivas del Impacto en el Liderazgo Educativo y la Calidad del siglo XXI. *Revista Daena*, 13(2), 24-39.

Gento, S., González, R. y Silfa, H. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista complutense de educación*, (31), 485-495.

<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/202846>

González, Raúl., Palomares, Ascensión., López, Ernesto., y Gento, Samuel. (2019). Explorando el liderazgo pedagógico: su dimensión formativa.

*Contextos educativos*, 29, 9-25. <http://doi.org/10.18172/con.3936>

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7114173>

Hernández, S. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

<https://acortar.link/BK6KhR>

Hinojosa, M. (2020). Comunicación asertiva y la calidad educativa en las instituciones educativas del distrito Mariscal Cáceres, Camaná 2020. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58062/Hinojosa\\_TMC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58062/Hinojosa_TMC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

IPAE. (2021). *Ruta Perú en Educación Gobernanza y autonomía: La transformación del sistema educativo*. Asociación Empresarial.

[https://www.ipae.pe/wp-content/uploads/2021/04/IPAE\\_Ruta\\_Peru-Gobernanza-y-autonomia-la-transformacion-del-sistema-educativo.pdf](https://www.ipae.pe/wp-content/uploads/2021/04/IPAE_Ruta_Peru-Gobernanza-y-autonomia-la-transformacion-del-sistema-educativo.pdf)

Jurado, D. (2023). *Habilidades blandas y comunicación asertiva de los docentes de una institución educativa del Cantón Daule-Ecuador, 2023*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/120865/Jurado\\_CD-L-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/120865/Jurado_CD-L-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lachira, D., Luján, P., Mogollón, M. y Silva, R. (2020). La comunicación asertiva: una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 2, (3), 72–82.

<https://doi.org/10.38186/difcie.23.06>

Leal-Oyarzún, M., Paredes-Arévalo, L., Obando-Calderón, I. & Álvarez, C. (2023). Association between parents-children verbal communication time and the adiposity levels of chilean pre-schoolchildren. *Revista de Salud Pública*, 22, 594-600. <https://www.scielosp.org/article/rsap/2020.v22n6/594-600/es/>

Ley de la Reforma Magisterial, (26, septiembre, 2022). *Norma Técnica Disposiciones para la encargatura de profesores en áreas de desempeño laboral de la Ley N.º 29944, Ley de Reforma Magisterial y su Reglamento*. <https://www.grade.org.pe/crear/recurso/rvm-n-121-2022-minedu-norma-tecnica-disposiciones-para-la-encargatura-de-profesores-en-areas-de-desempeno-laboral-de-la-ley-n-29944-ley-de-reforma-magisterial-y-su-reglamento/>

López, A. (2022, agosto, 23). Las 4 C para que los líderes logren una comunicación asertiva. *Revista El economista*.

<https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Las-4-C-para-que-los-lideres-logren-una-comunicacion-assertiva-20220822-0110.html>

Maluenda, J., Navarro, G., y Varas, M. (2017). Asertividad: Diferencias de sexo en estudiantes universitarios chilenos medidas a través del Inventario de Gambрил y Richey. *REXE: Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 18(31), 55-68. <https://www.redalyc.org/pdf/2431/243152008004.pdf>

Medina, R. (2017). La asertividad como estilo de comunicación: ¿Derechos o deberes?. *Revista Cubana de Tecnología de la Salud*, 8(2), 61. <https://revtecnologia.sld.cu/index.php/tec/article/view/816>

Medina, D. (2018). La comunicación asertiva de los directores en los conflictos laborales de los profesores de la Ugel Condesuyos, Chuquibamba. Arequipa. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6769>

Menoscal, K. y Naranjo, M. (2017). Las técnicas coaching en la comunicación asertiva de los estudiantes. *Universidad de Guayaquil*. <https://repositorio.ug.edu.ec/items/7f052d86-524a-4b87-bc44-b7adc7fc12fe>

Mendoza, C. (2021). Las habilidades sociales, factor clave para una interacción efectiva Social. *Revista Polo del conocimiento*, 54, (6), 3-16. <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>

MINEDU. (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. 14-16 [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

MINEDU. (2016). Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Recuperado de <https://bit.ly/2BXEary>

MINEDU. (2022). *Evaluación muestral de estudiantes 2022*.

<http://umc.minedu.gob.pe/resultadossem2022/#1683067394687-d17f73b0-df8b>

MINEDU. (2023). *Estadística de la calidad educativa*.  
[https://escale.minedu.gob.pe/ueetendenciasotros.jsessionid=9adc4ad531a3f7562fbc727c4272?p\\_auth=l9824qmi&p\\_p\\_id=IndicadoresActualPortlet\\_WAR\\_indicadores2014portlet\\_INSTANCE\\_vnW8&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-count=3&IndicadoresActualPortlet\\_WAR\\_indicadores2014portlet\\_INSTANCE\\_vnW8\\_idCuadro=709](https://escale.minedu.gob.pe/ueetendenciasotros.jsessionid=9adc4ad531a3f7562fbc727c4272?p_auth=l9824qmi&p_p_id=IndicadoresActualPortlet_WAR_indicadores2014portlet_INSTANCE_vnW8&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-count=3&IndicadoresActualPortlet_WAR_indicadores2014portlet_INSTANCE_vnW8_idCuadro=709)

Molina, O. y Puccio, Giacomo. (2022, julio, 10). La Mirada: Los alumnos interesados en ser profesores tienen un menor puntaje en prueba PISA. *El Comercio*.  
<https://elcomercio.pe/economia/los-alumnos-interesados-en-ser-profesores-tienen-un-menor-puntaje-en-prueba-pisa-por-oswaldo-molina-y-giacomo-puccio-opinion-noticia/?ref=ecr>

Navarro, E., Jiménez-García, E., Rappoport, S. y Thoilliez, B. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. Editorial Unir.  
<https://cutt.ly/bRMTdCI>

Nue, J. & Risoto, (2022, Dec, 23). The Interpersonal Component as a Predictor of Good Management in the Pedagogical Leadership of Educational Services. *Artículo ucjc business and society review*. 19 (74).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8716679>

Pastor, B. (2020). Población y muestra. *Pueblo continente*, 30(1), 245-247.  
<http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/1269>

Peñafiel, D. y García, G. (2021). The effectiveness of assertive communication in the educational management of the "Simón Bolívar" Technical High School College. *Digital Publisher CEIT*, 6(2-1), 156-173.  
<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.533>

Pluas, I. (2020). *Comunicación asertiva y el liderazgo pedagógico en docentes de la escuela de educación básica, Lomas de Sargentillo, Piura, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53944>

Romero, R. (2019). *Liderazgo directivo y comunicación asertiva en los docentes de la unidad educativa. Guayaquil, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40049/Rold%20c3%a1n\\_MNC.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40049/Rold%20c3%a1n_MNC.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Robinson, V., Hohepa, M. & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration (BES)*. New Zealand, Ministry of Education, Crown.

<http://www.educationcounts.govt.nz/publications/series/2515/60169/60170>.

Sánchez, A. & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia*, 9(2), 147-181. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2594-29562021000200147](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2594-29562021000200147)

Sánchez, H., Reyes, C. & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Editado por: ©Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

Solís G. y Solís G. (2022, marzo, 23). *El papel del director en la comunicación de la institución educativa*. Miscelánea educativa.

<https://pedagogia.ubp.edu.ar/2022/03/23/el-papel-del-director-en-la-comunicacion-de-la-institucion-educativa/>

- Soto, C. (2021). *Guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de una Institución Educativa privada del cercado de Lima*. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola de Lima]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9085f5cf-785f41c3-a7e7-64942756a315/content>
- Toledo, S. (2023). *See discussions, stats, and author profiles for this publication Article*, Researchgate. <https://www.researchgate.net/publication/370255153>
- UNESCO. (2020). *Pide potenciar el liderazgo y la innovación docente para avanzar en la educación*. <https://www.educaweb.com/noticia/2020/10/05/unesco-pide-potenciar-liderazgo-innovacion-docente-19321/>
- UNESCO. (2022). *Transformar la enseñanza desde dentro: tendencias actuales en la situación y el desarrollo del personal docente, Día Mundial de los Docentes 2022*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383002\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383002_spa)
- Valverde, R., & Gago, D (2021). Influence of non-verbal communication on the transformational leadership of teachers in educational institutions. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5728-5756. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/720>
- Yaranga, L., León, K. y Avendaño, C. (2023). *El liderazgo directivo en el proceso educativo*. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/913/17>  
13
- Zeballos, N., Díaz-Camacho, R., Muñoz, J., & Miranda, Úrsula. (2022). El líder educativo y la formación colaborativo en línea en un colegio de puno, Perú. (versión 1). *Desarrollado por TCPDF*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.4070>

## ANEXOS

### ANEXO 1.

### OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ASERTIVA

V1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala valorativa
Comunicación asertiva	Para Medina (2017) la comunicación asertiva es la habilidad para expresar y recibir mensajes de manera honesta, directa, oportuna y respetando los puntos de vista que son diferentes al nuestro. Además, el autor resalta que, una comunicación asertiva es un mecanismo que permite la interacción de la persona demostrando que, no hay ganadores ni perdedores al transmitir mensaje, solo personas que se relacionan con mucho respeto.	La variable se cuantificará en 31 ítems, correspondientes a cinco dimensiones: habilidades de la autonomía, observación, expresión, relación empática, resolución de conflictos. Valorados por medio de la escala de Likert, con cinco posibles alternativas que serán agrupados según el valor obtenido en niveles: bajo, medio y alto.	<b>Habilidad de la autoafirmación</b>	- Fortaleza	Los docentes se comunican de manera clara y precisa con los miembros de la organización.	Escala de Likert  (1) Nunca  (2) Casi nunca  (3) A veces  (4) Casi siempre  (5) Siempre
				- Debilidad	Los docentes se comunican entablando un dialogo con respeto.	
					Los docentes se comunican respetando la opinión del otro, cuando <u>acepta un "no" por respuesta.</u>	
					Los docentes comunican alguna idea y el otro docente lo interpreta diferente.	
					Los docentes se comunican manteniendo la postura firme en su idea.	
			<b>Habilidad para la observación</b>	- Control emociones	Los docentes se comunican apoyándose de gestos no verbales para hacerse entender.	
					Los docentes se comunican respondiendo asertivamente cuando <u>aceptan alguna crítica de otro docente.</u>	
					Los docentes se comunican manifestando su incomodidad de forma <u>asertiva, ante gestos inapropiados en las conversaciones de otros.</u>	
					Los docentes usan estrategias para autorregular sus emociones, cuando se siente vulnerado(a).	
				- Escucha activa	Los docentes se comunican prestando atención cuando le hablan.	
	- Discernimiento	Los docentes se comunican comprendiendo con facilidad el tema de conversación.				
		Los docentes se comunican analizando lo bueno y lo malo antes de tomar una decisión.				
	- Percepción	Los docentes se comunican reflejando en sus gestos lo que desea transmitir				
		Los docentes se comunican considerando que el tono de voz que utilizan las autoridades de la I.E para dirigirse al personal es el adecuado.				
	- La integridad	Los docentes se comunican sintiéndose seguros al expresar sus ideas y opiniones ante las autoridades, sin ser rechazado.				
		Los docentes se comunican evitando interrupciones al dialogar.				

<b>Habilidad para la expresión</b>	- Confianza de comunicación	la	Los docentes se comunican sintiéndose en confianza cuando dialogan con la autoridad de la I. E.
			Los docentes consideran que las autoridades influyen de manera positiva en los actores educativos.
<b>Habilidad para la relación empática</b>	- La afectividad		Los docentes se comunican manteniendo el contacto visual cuando le hablan.
			La interacción de los directivos y docentes son afectuosas al comunicarse.
	-Comprensión en la relación comunicativa	en la	Los docentes se comunican poniéndose en el lugar del otro en diferentes situaciones.
			Los docentes se comunican haciendo uso de la modulación y el volumen de voz para hacerse entender.
<b>Habilidad para la resolución de conflictos</b>	- Ambiente armonía	de	Los docentes se comunican promoviendo un espacio agradable de trabajo que contribuya a la práctica pedagógica.
			Los docentes se comunican fomentando un espacio de reflexión para garantizar el buen estado emocional.
			Ante una situación conflictiva en la I.E, los docentes apelan al diálogo como primera instancia.
	-Mediación		Los docentes se comunican promoviendo soluciones donde no haya ganadores ni perdedores.
			Los docentes se comunican demostrando imparcialidad ante conflictos, contribuyendo en la mejora de las relaciones interpersonales.
			Los docentes resuelven la inadecuada comunicación entre docentes demostrando justicia e imparcialidad.
	- Negociación		Los docentes se comunican promoviendo el buen clima institucional.
			Los docentes se comunican usando la conciliación como mediador de acuerdos y compromisos.
			Los docentes se comunican realizando el seguimiento a los compromisos y acuerdos tomados.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

V2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala valorativa	
Liderazgo pedagógico	<p>Robinson et al. (2009) El liderazgo pedagógico es aquel que influye a los profesores, para organizarlos en alcanzar una meta en común y que hagan suyos los objetivos para lograr los aprendizajes de los estudiantes, a través de la pedagogía. Además, considera que el ejercicio de esa influencia no se basa en la fuerza, la presión o la manipulación.</p>	<p>La variable se ha medido en cinco dimensiones: establecimiento de metas y expectativas, obtención de recursos en forma estratégica, planificación y coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente y aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. se han analizado 17 indicadores, dando un total de 34 ítems, los cuales han sido respondidos por valorados por medio de la escala de Likert, con cinco</p>	<p><b>Establecimiento de metas y expectativas</b></p>	- Misión y visión - Metas	Los docentes participan en la construcción del PEI	<p>Escala de Likert</p> <p>(1) Nunca</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(3) A veces</p> <p>(4) Casi siempre</p> <p>(5) Siempre</p>	
				- Planes mejora	de		Los docentes promueven y motivan a sus pares para cumplir con el logro de objetivos que permiten mejorar los aprendizajes
							Los docentes elaboran e Implementan planes de mejora institucional
				- Trabajo equipo	en		Los docentes hacen un análisis sobre las fortalezas y debilidades para la mejora de los procesos pedagógicos
							Los docentes demuestran la importancia del trabajo en equipo.
			<p><b>Obtención de recursos en forma estratégica</b></p>	- Selección delegación y de recursos	de	Los docentes toman en cuenta los recursos priorizando los aprendizajes de los estudiantes.	
						Los docentes Identifican las necesidades de sus estudiantes y gestionan los recursos en beneficio de sus aprendizajes.	
				<p><b>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.</b></p>	- Planificación		Los docentes participan en la planificación anual de las experiencias de aprendizaje durante el desarrollo de la gestión pedagógica
					- Programación anual		los docentes toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes, capacidades, ritmos y estilos de aprendizaje, en su programación
							Los docentes revisan si la programación anual tiene relación con las competencias a desarrollar según el ciclo o área.
- Cronograma de actividades	de	Los docentes promueven la participación activa de sus pares en la toma de decisiones					
		Los docentes respetan y hacen cumplir el cronograma de actividades programadas					
		Los docentes prevén los objetivos que desean alcanzar en el aula y en la escuela					

posibles respuestas, Los rangos de valoración de la variable han sido tres: deficiente, poco eficiente, eficiente.

		los docentes cumplen sus responsabilidades con las actividades asignadas, aspirando alcanzar el mejor resultado.
	- Reuniones de coordinación	Los docentes participan en las reuniones de coordinación referente a los planes de trabajo.
	- Retroalimentación reflexiva	Los docentes reciben la retroalimentación reflexiva después del monitoreo. Los docentes reciben orientación sobre el uso de estrategias y recursos metodológicos durante la retroalimentación del monitoreo. Los docentes son motivados a utilizar los resultados de la evaluación para retroalimentar los aprendizajes.
	- Evaluación	Los docentes evalúan los logros y dificultades en el cumplimiento de las metas de los estudiantes. Los docentes evalúan el desempeño de las tareas.
<b>Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente</b>	- Capacitación docente	Los docentes son motivados e incorporan proyectos educativos (buenas prácticas, proyectos de innovación entre otros) para la mejora de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.
	- Trabajo colaborativo	Los docentes son motivados de participar en capacitaciones extracurriculares para desarrollar sus capacidades pedagógicas. Los docentes interactúan con sus pares promoviendo el trabajo colegiado para intercambiar experiencias exitosas
	- Oportunidades de formación	Los docentes promueven mejorar su desempeño para fortalecer su práctica pedagógica.
	- Desarrollo profesional	Los docentes identifican las fortalezas y debilidades de su formación profesional.
<b>Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo</b>	- Ambiente, organización sin interrupción	Los docentes promueven un ambiente favorable de trabajo que motive el aprendizaje de sus estudiantes. Los docentes fomentan el compromiso sobre el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes de sus estudiantes.
	- Normas de convivencia	Los docentes organizan su aula, y el tiempo para evitar interrupciones en la enseñanza aprendizaje de sus estudiantes. Los docentes muestran una comunicación cordial con los miembros de la I. E. Los docentes promueven una sana convivencia en la comunidad educativa.
	- Clima institucional	Los docentes muestran control frente a situaciones conflictivas. Los docentes muestran respeto hacia el personal de la institución.

## Anexo 2

### Ficha técnica variable 1: Comunicación asertiva

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre comunicación asertiva
Autor	Ruiz Hernández, Caty Ysabel
Cuestionario	Adaptado
Universo del estudio	los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023
Forma de aplicación	Directa
Duración de la aplicación	20 minutos
Tamaño de muestra	123
Tipo de técnica	Encuestas
Tipo de instrumento	Cuestionario
Fecha de trabajo	2023
Escala de medición	Ordinal
Descripción del instrumento	El instrumento consta de 5 dimensiones y hace un total de 31 ítems.

## Ficha técnica variable 2: Liderazgo pedagógico

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre Liderazgo pedagógico
Autor	Ruiz Hernández, Caty Ysabel
Cuestionario	Adaptado
Universo del estudio	los docentes de instituciones educativas de una Rei, Lima 2023
Forma de aplicación	Directa
Duración de la aplicación	20 minutos
Tamaño de muestra	123
Tipo de técnica	Encuestas
Tipo de instrumento	Cuestionario
Fecha de trabajo	2023
Escala de medición	Ordinal
Descripción del instrumento	El instrumento consta de 5 dimensiones y hace un total de 34 ítems.

**ANEXO 3 Instrumento de recolección de datos de la variable de comunicación asertiva**

Estimado(a) docente:

Su opinión acerca de la comunicación asertiva en su I.E es de suma importancia. Este cuestionario es de carácter anónimo y su aplicación será de gran utilidad para mi investigación. A continuación, se presenta una serie de preguntas para que valore con objetividad marcando una equis (x) a la respuesta que concuerde con su punto de vista, según las siguientes alternativas.

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

N°	Ítem de Comunicación asertiva	Criterios				
		1	2	3	4	5
	<b>D1. Habilidad de la Autoafirmación</b>					
1	Los docentes se comunican de manera clara y precisa con los miembros de la organización.					
2	Los docentes se comunican entablando un dialogo con respeto.					
3	Los docentes se comunican respetando la opinión del otro, cuando aceptan un "no" por respuesta.					
4	Los docentes comunican alguna idea y el otro docente lo interpretan diferente.					
5	Los docentes se comunican manteniendo la postura firme en su idea.					
6	Los docentes se comunican apoyándose de gestos no verbales para hacerse entender.					
7	Los docentes se comunican respondiendo asertivamente cuando aceptan alguna crítica de otro docente.					
8	Los docentes se comunican manifestando su incomodidad de forma asertiva, ante gestos inapropiados en las conversaciones de otros.					
9	Los docentes usan estrategias para autorregular sus emociones, cuando se siente vulnerado(a).					
	<b>D2. Habilidad para la Observación</b>	1	2	3	4	5
10	Los docentes se comunican prestando atención cuando le hablan.					
11	Los docentes se comunican comprendiendo con facilidad el tema de conversación.					
12	Los docentes se comunican analizando lo bueno y lo malo antes de tomar una decisión.					

13	Los docentes se comunican reflejando en sus gestos lo que desean transmitir.					
14	Los docentes se comunican considerando que el tono de voz que utilizan las autoridades de la I.E para dirigirse al personal es el adecuado.					
<b>D3. Habilidad para la expresión</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	Los docentes se comunican sintiéndose seguros al expresar sus ideas y opiniones ante las autoridades, sin ser rechazados.					
16	Los docentes se comunican evitando interrupciones al dialogar.					
17	Los docentes se comunican sintiéndose en confianza cuando dialogan con la autoridad de la I. E.					
18	Los docentes consideran que las autoridades influyen de manera positiva en los actores educativos.					
19	Los docentes se comunican manteniendo el contacto visual cuando le hablan.					
<b>D4. Habilidad para la relación empática</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20	La interacción de los directivos y docentes son afectuosas al comunicarse.					
21	Los docentes se comunican poniéndose en el lugar del otro en diferentes situaciones.					
22	Los docentes se comunican haciendo uso de la modulación y el volumen de voz para hacerse entender.					
23	Los docentes se comunican promoviendo un espacio agradable de trabajo que contribuya a la práctica pedagógica.					
24	Los docentes se comunican fomentando un espacio de reflexión para garantizar el buen estado emocional.					
<b>D5. Resolución de conflictos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25	Ante una situación conflictiva en la I.E, los docentes apelan al diálogo como primera instancia.					
26	Los docentes se comunican promoviendo soluciones donde no haya ganadores ni perdedores.					
27	Los docentes se comunican demostrando imparcialidad ante conflictos, contribuyendo en la mejora de las relaciones interpersonales.					
28	Los docentes resuelven la inadecuada comunicación entre docentes demostrando justicia e imparcialidad.					
29	Los docentes se comunican promoviendo el buen clima institucional.					
30	Los docentes se comunican usando la conciliación como mediador de acuerdos y compromisos.					
31	Los docentes se comunican realizando el seguimiento a los compromisos y acuerdos tomados.					

*Gracias por su participación*

**Instrumento de recolección de datos de la variable  
Liderazgo pedagógico**

Estimado(a) docente:

Su opinión acerca de la comunicación asertiva en su I.E es de suma importancia. Este cuestionario es de carácter anónimo y su aplicación será de gran utilidad para mi investigación. A continuación, se presenta una serie de preguntas para que valore con objetividad marcando una equis (x) a la respuesta que concuerde con su punto de vista, según las siguientes alternativas.

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

N°	Ítem de Liderazgo pedagógico	Criterios				
		1	2	3	4	5
<b>D1. Establecimiento de metas y expectativas</b>						
1	Los docentes participan en la construcción del PEI.					
2	Los docentes toman decisiones que están orientadas al logro de metas de la misión y visión institucional.					
3	Los docentes promueven y motivan a sus pares para cumplir con el logro de objetivos que permiten mejorar los aprendizajes.					
4	Los docentes elaboran e implementan planes de mejora institucional.					
5	Los docentes hacen un análisis sobre las fortalezas y debilidades para la mejora de los procesos pedagógicos.					
6	Los docentes demuestran la importancia del trabajo en equipo.					
7	Los docentes aceptan las opiniones de sus pares en beneficio de los estudiantes.					
<b>D2. Obtención de recursos en forma estratégica</b>		1	2	3	4	5
8	Los docentes toman en cuenta los recursos priorizando los aprendizajes de los estudiantes.					
9	Los docentes identifican las necesidades de sus estudiantes y gestionan los recursos en beneficio de sus aprendizajes.					
<b>D3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.</b>		1	2	3	4	5
10	Los docentes participan en la planificación anual de las experiencias de aprendizaje durante el desarrollo de la gestión pedagógica.					
11	Los docentes toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes, capacidades, ritmos y estilos de aprendizaje, en su programación.					
12	Los docentes revisan si la programación anual tiene relación con las competencias a desarrollar según el ciclo o área.					

13	Los docentes promueven la participación activa de sus pares en la toma de decisiones.					
14	Los docentes respetan y hacen cumplir el cronograma de actividades programadas.					
15	Los docentes prevén los objetivos que desean alcanzar en el aula y en la escuela.					
16	Los docentes cumplen su responsabilidad con las actividades asignadas, aspirando alcanzar el mejor resultado.					
17	Los docentes participan en las reuniones de coordinación referente a los planes de trabajo.					
18	Los docentes reciben la retroalimentación reflexiva después del monitoreo.					
19	Los docentes reciben orientación sobre el uso de estrategias y recursos metodológicos durante la retroalimentación del monitoreo.					
20	Los docentes son motivados a utilizar los resultados de la evaluación para retroalimentar los aprendizajes.					
21	Los docentes evalúan los logros y dificultades en el cumplimiento de las metas de los estudiantes.					
22	Los docentes evalúan el desempeño de las tareas.					
<b>D4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23	Los docentes son motivados en incorporar proyectos educativos (buenas prácticas, proyectos de innovación entre otros) para la mejora de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.					
24	Los docentes son motivados de participar en capacitaciones extracurriculares para desarrollar sus capacidades pedagógicas.					
25	Los docentes interactúan con sus pares promoviendo el trabajo colegiado para intercambiar experiencias exitosas.					
26	Los docentes promueven mejorar su desempeño para fortalecer su práctica profesional.					
27	Los docentes identifican las fortalezas y debilidades de su formación profesional.					
<b>D5. Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28	Los docentes promueven un ambiente favorable de trabajo que motive el aprendizaje de sus estudiantes.					
29	Los docentes fomentan el compromiso sobre el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes de sus estudiantes.					
30	Los docentes organizan su aula, y el tiempo para evitar interrupciones en la enseñanza aprendizaje de sus estudiantes.					
31	Los docentes muestran una comunicación cordial con los miembros de la I. E.					
32	Los docentes promueven una sana convivencia en la comunidad educativa.					
33	Los docentes muestran control frente a situaciones conflictivas					
34	Los docentes muestran respeto hacia el personal de la institución.					

*Gracias por su participación.*

**Anexo 4**

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor : Dr. **Ulises Córdova Garcia**

Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la UCV, en la sede LIMA NORTE, ciclo 2023 - III, aula A1, requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la que sustentaré mis competencias investigativas en la Experiencia curricular de Diseño y desarrollo del trabajo de investigación.

El nombre de mis Variables es: comunicación asertiva y Liderazgo pedagógico siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, se ha considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

  
-----  
**RUIZ HERNANDEZ CATY YSABEL**  
D.N.I 08131546

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir la Variable de Comunicación asertiva. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez:

<b>Nombre del juez:</b>	Dr. Ulises Córdova García	
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( )	Doctor (x)
<b>Área de formación académica:</b>	Clinica ( )	Social ( )
	Educativa (x)	Organizacional ( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Metodología de la Investigación Científica	
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad César Vallejo	
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( )	Más de 5 años (x)
<b>Experiencia en investigación</b> (si corresponde)	Asesor(a) de Tesis en Pregrado y Posgrado	

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala:

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Instrumento para medir la variable Comunicación asertiva
<b>Autor:</b>	Ruiz Hernández, Katy Ysabel, en el año 2023
<b>Procedencia:</b>	Cuestionario adaptado
<b>Administración:</b>	Directa
<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 minutos
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Instituciones Educativas de una REI, Lima 2023
<b>Significación:</b>	El cuestionario de la Variable Comunicación asertiva está compuesto de 5 dimensiones que son: Habilidades autoafirmación, Habilidades de observación, Habilidades de expresión, habilidades de relación empática y las habilidades de resolución de conflictos. El objetivo de esta medición es establecer las relaciones entre la comunicación asertiva y Liderazgo pedagógico.

#### 4. Soporte teórico:

Comunicación asertiva: Medina (2017) la comunicación asertiva es la habilidad para expresar y recibir mensajes de manera honesta, directa, oportuna y respetando los puntos de vista que son diferentes al nuestro. Además, el autor resalta que, una comunicación asertiva es un mecanismo que permite la interacción de la persona demostrando que, no hay ganadores ni perdedores al transmitir mensaje, solo personas que se relacionan con mucho respeto.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	las habilidades de Autoafirmación	Es aquella destreza que le permite a la persona sentirse a gusto consigo mismo, identificar sus potencialidades, fortalezas, debilidades y limitaciones; y saber autorregularlas de modo efectivo según el contexto comunicativo en que se encuentre. Medina (2017).
	Las habilidades de la Observación	Consiste en ubicarse en la situación de receptor. Sus fundamentos principales son: la escucha activa, esta abarca el discernimiento y la percepción lo más cerca posible a la realidad de lo que el otro menciona, hace y siente durante la interacción comunicativa. Los actores comunicativos deben tener la perspicacia para interpretar los comportamientos gestuales y sensibles de quienes los rodean y proceder de la mejor manera ante el diverso proceder de aceptación o apatía de los demás, Medina (2017).
	Las habilidades de la Expresión	Esta destreza permite a la persona transmitir de forma correcta, oportuna y efectiva los mensajes que pueden ser verbales o no verbales. Sus fundamentos principales son: la integridad y confianza de la comunicación transmitida en la exposición del proceso comunicativo; se expresa el lenguaje, evitando las interrupciones o repeticiones; la argumentación, defender de forma asertiva la opinión expuesta; la síntesis, constituir conclusiones concisas; y mantener contacto visual mientras se habla; entre otros. Medina (2017).
	Las habilidades de la Relación Empática	Es la destreza que permite a la persona acercarse de forma afectiva hacia el otro. Sus fundamentos principales son: la afectividad y comprensión en la relación comunicativa, esta habilidad permite que, en la intervención del proceso se establezca un ambiente de armonía, calidez y reflexión emocional. Medina (2017).

	Las habilidades de la Resolución de Conflictos	Es aquella destreza que permite al sujeto mediar e identificar posibles salidas oportunas, ante circunstancias de confrontación o conflictos entre dos o más personas, donde existe malestar, desacuerdo y diferencias de difícil conducción, pueden estar provocados por relaciones de interdependencia que no se pueden romper con facilidad. Sus aspectos principales son: la mediación, es la imparcialidad que tiene un sujeto frente a dos posturas distintas de ambas partes involucradas en el conflicto, esta permite implantar satisfactoriamente un acuerdo en común satisfactorio; y la negociación, se identifica en qué aspectos es posible ceder y en cuáles no, Medina (2017)
--	--	---

### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir la Variable Comunicación asertiva que fue elaborada por la investigadora, De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos bríndenos observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:**

- **Primera dimensión:** las habilidades de Autoafirmación
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar las fortalezas y debilidades del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Fortaleza, debilidades y limitaciones	Los docentes se comunican de manera clara y precisa con los miembros de la organización	4	4	4	
	Los docentes se comunican entablando un dialogo con respeto.	4	4	4	
	Los docentes se comunican respetando la opinión del otro, cuando aceptan un "no" por respuesta	4	4	4	
	Los docentes comunican alguna idea y el otro docente lo interpretan diferente.	4	4	4	
	Los docentes se comunican manteniendo la postura firme en su idea	4	4	4	
	Los docentes se comunican apoyándose de gestos no verbales para hacerse entender.	4	4	4	
Control de emociones	Los docentes se comunican respondiendo asertivamente cuando aceptan alguna crítica de otro docente.	4	4	4	
	Los docentes se comunican manifestando su incomodidad de forma asertiva, ante gestos inapropiados en las conversaciones de otros docentes.	4	4	4	
	Los docentes usan estrategias para autorregular sus emociones, cuando se sienten vulnerado(a).	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** habilidades de Observación
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de los actores comunicativos del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Escucha activa	Los docentes se comunican prestando atención cuando le hablan.	4	4	4	
	Los docentes se comunican comprendiendo con facilidad el tema de conversación	4	4	4	
Discernimiento y Percepción	Los docentes se comunican analizando lo bueno y lo malo antes de tomar una decisión.	4	4	4	
	Los docentes se comunican reflejando en sus gestos lo que desean transmitir	4	4	4	
	Los docentes se comunican considerando que el tono de voz que utilizan las autoridades de la I.E para dirigirse al personal es el adecuado.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Habilidades de la expresión
- **Objetivos de la Dimensión:** Verificar el nivel de la expresión del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
La integridad	Los docentes se comunican sintiéndose seguros al expresar sus ideas y opiniones ante las autoridades, sin ser rechazados.	4	4	4	
	Los docentes se comunican evitando interrupciones al dialogar	4	4	4	
confianza de la comunicación	Los docentes se comunican sintiéndose en confianza cuando	4	4	4	

	dialogan con la autoridad de la I. E				
	Los docentes consideran que las autoridades influyen de manera positiva en los actores educativos.	4	4	4	
	Los docentes se comunican manteniendo el contacto visual cuando le hablan	4	4	4	

- **Cuarta dimensión:** Habilidades de las Relaciones empáticas
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de las interacciones empáticas del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
la afectividad	La interacción de los directivos y docentes son afectuosas al comunicarse	4	4	4	
comprensión en la relación comunicativa	Los docentes se comunican poniéndose en el lugar del otro en diferentes situaciones	4	4	4	
	Los docentes se comunican haciendo uso de la modulación y el volumen de voz para hacerse entender.	4	4	4	
Ambiente de armonía	Los docentes se comunican promoviendo un espacio agradable de trabajo que contribuya a la práctica pedagógica.	4	4	4	
	Los docentes se comunican fomentando un espacio de reflexión para garantizar el buen estado emocional	4	4	4	

- **Quinta dimensión:** habilidades para la Resolución de conflictos
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de posibles soluciones oportunas del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Mediación	Ante una situación conflictiva en la I.E, los docentes apelan al diálogo como primera instancia	4	4	4	
	Los docentes se comunican promoviendo soluciones donde no haya ganadores ni perdedores	4	4	4	
	Los docentes se comunican demostrando imparcialidad ante conflictos, contribuyendo en la mejora de las relaciones interpersonales	4	4	4	
	Los docentes resuelven la comunicación inadecuada entre docentes demostrando justicia e imparcialidad.	4	4	4	
	Los docentes se comunican promoviendo el buen clima institucional	4	4	4	
Negociación	Los docentes se comunican usando la conciliación como mediador de acuerdos y compromisos	4	4	4	
	Los docentes se comunican realizando el seguimiento a los compromisos y acuerdos tomados	4	4	4	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento presenta suficiencia en la información a través de las dimensiones, indicadores e ítems.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr. Córdova García Ulises.

**Especialidad del validador:** Docente en Metodología de la investigación científica

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**DNI:** 06658916

**Cód. Orcid:** [orcid.org/0000-0002-0931-7835](https://orcid.org/0000-0002-0931-7835)

**N° de contacto:** 996969772

**Viernes, 3 de noviembre del 2023.**

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSGRADO  
Dr. Ulises Córdova García  
DOCENTE EN INVESTIGACIÓN

Firma del Experto validador

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir la Variable de Liderazgo Pedagógico. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Dr. Ulises Córdova García	
Grado profesional:	Maestría ( )	Doctor ( x )
Área de formación académica:	Clínica ( )	Social ( )
	Educativa ( x )	Organizacional ( )
Áreas de experiencia profesional:	Metodología de la Investigación Científica	
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )	
	Más de 5 años ( x )	
Experiencia en Investigación (si corresponde)	Asesor(a) de Tesis en Pregrado y Posgrado	

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos

### 3. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir la variable liderazgo pedagógico
Autor:	Ruiz Hernández, Caty Ysabel
Procedencia:	Cuestionario adaptado
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ámbito de aplicación:	Instituciones Educativas de una Rei, Lima 2023
Significación:	El cuestionario de la Variable liderazgo pedagógico está compuesto de 5 dimensiones que son: Establecimiento de metas y expectativas, Obtención de recursos en forma estratégica, Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza, Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente y Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.

#### 4. Soporte teórico:

El liderazgo pedagógico: Robinson et ál. (2009) es aquel que influye a los profesores, para organizarlos en alcanzar una meta en común y que hagan suyos los objetivos para lograr los aprendizajes de los estudiantes, a través de la pedagogía. Además, considera que el ejercicio de esa influencia no se basa en la fuerza, la presión o la manipulación.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	<b>Establecimiento de metas y expectativas</b>	Esta dimensión incluye fijar objetivos de aprendizaje relevantes y medibles, expresar de forma clara a todos los docentes para fomentar el buen desempeño, sin sentirse controlados, para esta dimensión se requiere tres condiciones: capacidades, compromiso y claridad. Estas condiciones se refieren al compromiso de una visión centrada en los estudiantes. Robinson, et ál. (2009)
	<b>Obtención de recursos en forma estratégica</b>	En esta dimensión Implica la selección y delegación de recursos con el objetivo de enseñanza. Así mismo, seleccionar acertadamente al personal docente que estará a cargo del aula brindando una educación de calidad, Robinson, et ál. (2009)
	<b>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum</b>	En esta dimensión se realiza el acompañamiento y monitoreo a los docentes, proporcionando una retroalimentación reflexiva que guíe al docente a contar con herramientas y estrategias para el logro de sus estudiantes, también, de manera conjunta revisan el CNED con los docentes del mismo nivel y ciclo; revisando las evidencias de sus estudiantes para garantizar la mejora de los aprendizajes, Robinson, et ál. (2009).
	<b>Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente</b>	Si la calidad de los docentes tiene impacto directo en las oportunidades que tendrán los niños, el liderazgo tendrá que promover las oportunidades, formales e informales, para el aprendizaje profesional. Además de promoverlas, debe participar directamente con los docentes en el desarrollo profesional, afirmando que forma parte activa con sus docentes, involucrándose en situaciones que ellos en frente, brindando apoyo preciso para ejecutar cambios en su práctica, favoreciendo el aprendizaje de los estudiantes, Robinson, et ál. (2009).
	<b>Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo</b>	Organizar las aulas para disminuir los tiempos de espera, donde los docentes puedan brindar enseñanzas a sus estudiantes y ellos puedan recibir los aprendizajes sin interrupciones, aprovechando las oportunidades que benefician el aprendizaje, dentro y fuera del aula en un clima saludable evidenciándose en el rendimiento de los educandos. Robinson, et ál. (2009)

## 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir la variable liderazgo pedagógico fue elaborado por Gutiérrez Oré, Claudia en el año 2018, pero adapta por la investigadora. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA.</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Lear con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:**

- **Primera dimensión: Establecimiento de metas y expectativas**
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de metas relevantes del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Metas Misión y visión	Los docentes participan en la construcción del PEI	4	4	4	
	Los docentes tomar decisiones que están orientadas al logro de metas de la misión y visión institucional.	4	4	4	
Planes de mejora	Los docentes promueven y motivan a sus pares para cumplir con el logro de objetivos que permiten mejorar los aprendizajes	4	4	4	
	Los docentes elaboran e implementan planes de mejora institucional	4	4	4	
Trabajo en equipo	Los docentes hacen un análisis sobre las fortalezas y debilidades para la mejora de los procesos pedagógicos	4	4	4	
	Los docentes demuestran la importancia del trabajo en equipo.	4	4	4	
	Los docentes aceptan las opiniones de sus colegas en beneficio de los estudiantes	4	4	4	

- **Segunda dimensión: Obtención de recursos en forma estratégica**
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de los recursos asignados.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Selección y delegación de recursos	Los docentes toman en cuenta los recursos priorizando los aprendizajes de los estudiantes.	4	4	4	
	Los docentes Identifican las necesidades de sus estudiantes y gestionan los	4	4	4	

	recursos en beneficio de sus aprendizajes.				
--	--	--	--	--	--

- **Tercera dimensión: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum**
- **Objetivos de la Dimensión:** Verificar el nivel de la mejora de los aprendizajes y liderazgo pedagógico de los docentes.
- 

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Planificación	Los docentes participan en la planificación anual de las experiencias de aprendizaje durante el desarrollo de la gestión pedagógica	4	4	4	
	Los docentes toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes, capacidades, ritmos y estilos de aprendizaje, en su programación.	4	4	4	
Programación anual	Los docentes revisan si la programación anual tiene relación con las competencias a desarrollar según el ciclo o área.	4	4	4	
	Los docentes promueven la participación activa de sus pares en la toma de decisiones	4	4	4	
Cronogramas de actividades	Los docentes respetan y hacen cumplir el cronograma de actividades programadas	4	4	4	
	El docente prevén los objetivos que desean alcanzar en el aula y en la escuela	4	4	4	
	Los docentes cumplen sus responsabilidades con las actividades asignadas, aspirando alcanzar el mejor resultado.	4	4	4	
Reuniones de coordinación	Los docentes participan en las reuniones de coordinación referente a los planes de trabajo.	4	4	4	

Retroalimentación reflexiva	Los docentes reciben la retroalimentación reflexiva después del monitoreo	4	4	4	
	Los docentes reciben orientación sobre el uso de estrategias y recursos metodológicos durante la retroalimentación del monitoreo.	4	4	4	
	Los docentes son motivados a utilizar los resultados de la evaluación para retroalimentar los aprendizajes	4	4	4	
Evaluación	Los docentes evalúan los logros y dificultades en el cumplimiento de las metas de los estudiantes	4	4	4	
	Los docentes evalúan el desempeño de las tareas	4	4	4	

- **Cuarta dimensión: Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente**
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de participación para el desarrollo profesional.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
capacitación docente	Los docentes son motivados en incorporar proyectos educativos (buenas prácticas, proyectos de innovación entre otros) para la mejora de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes	4	4	4	
	Los docentes son motivados de participar de capacitaciones extracurriculares para desarrollar sus capacidades pedagógicas.	4	4	4	

Trabajo colaborativo	Los docentes interactúan con sus pares promoviendo el trabajo colegiado para intercambiar experiencias exitosas	4	4	4	
Oportunidades de formación	Los docentes promueven mejorar su desempeño para fortalecer su práctica pedagógica.	4	4	4	
Desarrollo profesional	Los docentes identifican las fortalezas y debilidades de su formación profesional.	4	4	4	

- **Quinta dimensión: Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo**
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de los espacios que beneficien el aprendizaje.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Ambiente Organizado sin interrupciones	Los docentes promueven un ambiente favorable de trabajo que motive el aprendizaje de sus estudiantes.	4	4	4	
	Los docentes fomentan el compromiso sobre el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes de sus estudiantes.	4	4	4	
	Los docentes organizan su aula, y el tiempo para evitar interrupciones en la enseñanza aprendizaje de sus estudiantes.	4	4	4	
Normas de convivencia	Los docentes muestran una comunicación cordial con los miembros de la I.E	4	4	4	
	Los docentes promueven una sana convivencia en la comunidad educativa	4	4	4	
	Los docentes muestran control frente a situaciones conflictivas	4	4	4	
Clima institucional	Los docentes muestran respeto hacia el personal de la institución.	4	4	4	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento presenta suficiencia en la información a través de las dimensiones, indicadores e ítems.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr. Córdova García Ulises.

**Especialidad del validador:** Docente en Metodología de la investigación científica

**Viernes, 3 de noviembre del 2023.**

**\*Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
**\*Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
**\*Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**DNI:** 06658916

**Cód. Orcid:** [orcid.org/0000-0002-0931-7835](https://orcid.org/0000-0002-0931-7835)

**N° de contacto:** 996969772

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSGRADO  
Dr. Ulises Córdova García  
DOCENTE EN INVESTIGACIÓN

Firma del Experto validador

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor (a) : Dra. Ana Yuli Alarcón Trillo de Suazo

Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la UCV, en la sede LIMA NORTE, ciclo 2023 - III, aula A1, requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la que sustentaré mis competencias investigativas en la Experiencia curricular de Diseño y desarrollo del trabajo de investigación.

El nombre de mis Variables es: comunicación asertiva y Liderazgo pedagógico siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, se ha considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

  
.....  
**RUIZ HERNANDEZ CATY YSABEL**  
D.N.I 08131546

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir la Variable de Comunicación asertiva. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Dra. Ana Yuli Alarcón Trillo de Suazo		
Grado profesional:	Maestría ( )	Doctor	( x )
Área de formación académica:	Clínica ( )	Social	( )
	Educativa ( x )	Organizacional	( )
Áreas de experiencia profesional:	<b>EDUCACIÓN – FORMACIÓN HUMANÍSTICA</b>		
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )		
	Más de 5 años ( x )		
Experiencia en Investigación (si corresponde)	Asesor(a) de Tesis en Pregrado y Posgrado		

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir la variable Comunicación asertiva
Autor:	Ruiz Hernández, Caty Ysabel, año 2023
Procedencia:	Cuestionario adaptado
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ámbito de aplicación:	Instituciones Educativas de una Rei, Lima 2023
Significación:	El cuestionario de la Variable Comunicación asertiva está compuesto de 5 dimensiones que son: Habilidades autoafirmación, Habilidades de observación, Habilidades de expresión, habilidades de relación empática y las habilidades de resolución de conflictos. El objetivo de esta medición es establecer las relaciones entre la comunicación asertiva y Liderazgo pedagógico.

#### 4. Soporte teórico:

Comunicación asertiva: Medina (2017) la comunicación asertiva es la habilidad para expresar y recibir mensajes de manera honesta, directa, oportuna y respetando los puntos de vista que son diferentes al nuestro. Además, el autor resalta que, una comunicación asertiva es un mecanismo que permite la interacción de la persona demostrando que, no hay ganadores ni perdedores al transmitir mensaje, solo personas que se relacionan con mucho respeto.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	las habilidades de Autoafirmación	Es aquella destreza que le permite a la persona sentirse a gusto consigo mismo, identificar sus potencialidades, fortalezas, debilidades y limitaciones; y saber autorregularlas de modo efectivo según el contexto comunicativo en que se encuentre. Medina (2017).
	Las habilidades de la Observación	Consiste en ubicarse en la situación de receptor. Sus fundamentos principales son: la escucha activa, esta abarca el discernimiento y la percepción lo más cerca posible a la realidad de lo que el otro menciona, hace y siente durante la interacción comunicativa. Los actores comunicativos deben tener la perspicacia para interpretar los comportamientos gestuales y sensibles de quienes los rodean y proceder de la mejor manera ante el diverso proceder de aceptación o apatía de los demás, Medina (2017).
	Las habilidades de la Expresión	Esta destreza permite a la persona transmitir de forma correcta, oportuna y efectiva los mensajes que pueden ser verbales o no verbales. Sus fundamentos principales son: la integridad y confianza de la comunicación transmitida en la exposición del proceso comunicativo; se expresa el lenguaje, evitando las interrupciones o repeticiones; la argumentación, defender de forma asertiva la opinión expuesta; la síntesis, constituir conclusiones concisas; y mantener contacto visual mientras se habla; entre otros. Medina (2017).
	Las habilidades de la Relación Empática	Es la destreza que permite a la persona acercarse de forma afectiva hacia el otro. Sus fundamentos principales son: la afectividad y comprensión en la relación comunicativa, esta habilidad permite que, en la intervención del proceso se establezca un ambiente de armonía, calidez y reflexión emocional. Medina (2017).

	Las habilidades de la Resolución de Conflictos	Es aquella destreza que permite al sujeto mediar e identificar posibles salidas oportunas, ante circunstancias de confrontación o conflictos entre dos o más personas, donde existe malestar, desacuerdo y diferencias de difícil conducción, pueden estar provocados por relaciones de interdependencia que no se pueden romper con facilidad. Sus aspectos principales son: la mediación, es la imparcialidad que tiene un sujeto frente a dos posturas distintas de ambas partes involucradas en el conflicto, esta permite implantar satisfactoriamente un acuerdo en común satisfactorio; y la negociación, se identifica en qué aspectos es posible ceder y en cuáles no, Medina (2017)
--	--	---

### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir la Variable Comunicación asertiva que fue elaborada por la investigadora, De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos bríndenos observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:**

- **Primera dimensión:** las habilidades de Autoafirmación
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar las fortalezas y debilidades del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Fortaleza, debilidades y limitaciones	Los docentes se comunican de manera clara y precisa con los miembros de la organización	4	4	4	
	Los docentes se comunican entablando un dialogo con respeto.	4	4	4	
	Los docentes se comunican respetando la opinión del otro, cuando aceptan un "no" por respuesta	4	4	4	
	Los docentes comunican alguna idea y el otro docente lo interpretan diferente.	4	4	4	
	Los docentes se comunican manteniendo la postura firme en su idea	4	4	4	
	Los docentes se comunican apoyándose de gestos no verbales para hacerse entender.	4	4	4	
Control de emociones	Los docentes se comunican respondiendo asertivamente cuando aceptan alguna crítica de otro docente.	4	4	4	
	Los docentes se comunican manifestando su incomodidad de forma asertiva, ante gestos inapropiados en las conversaciones de otros docentes.	4	4	4	
	Los docentes usan estrategias para autorregular sus emociones, cuando se sienten vulnerado(a).	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** habilidades de Observación
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de los actores comunicativos del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Escucha activa	Los docentes se comunican prestando atención cuando le hablan.	4	4	4	
	Los docentes se comunican comprendiendo con facilidad el tema de conversación	4	4	4	
Discernimiento y Percepción	Los docentes se comunican analizando lo bueno y lo malo antes de tomar una decisión.	4	4	4	
	Los docentes se comunican reflejando en sus gestos lo que desean transmitir	4	4	4	
	Los docentes se comunican considerando que el tono de voz que utilizan las autoridades de la I.E para dirigirse al personal es el adecuado.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Habilidades de la expresión
- **Objetivos de la Dimensión:** Verificar el nivel de la expresión del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
La integridad	Los docentes se comunican sintiéndose seguros al expresar sus ideas y opiniones ante las autoridades, sin ser rechazados.	4	4	4	
	Los docentes se comunican evitando interrupciones al dialogar	4	4	4	
confianza de la comunicación	Los docentes se comunican sintiéndose en confianza cuando	4	4	4	

	dialogan con la autoridad de la I. E				
	Los docentes consideran que las autoridades influyen de manera positiva en los actores educativos.	4	4	4	
	Los docentes se comunican manteniendo el contacto visual cuando le hablan	4	4	4	

- **Cuarta dimensión:** Habilidades de las Relaciones empáticas
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de las interacciones empáticas del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
la afectividad	La interacción de los directivos y docentes son afectuosas al comunicarse	4	4	4	
comprensión en la relación comunicativa	Los docentes se comunican poniéndose en el lugar del otro en diferentes situaciones	4	4	4	
	Los docentes se comunican haciendo uso de la modulación y el volumen de voz para hacerse entender.	4	4	4	
Ambiente de armonía	Los docentes se comunican promoviendo un espacio agradable de trabajo que contribuya a la práctica pedagógica.	4	4	4	
	Los docentes se comunican fomentando un espacio de reflexión para garantizar el buen estado emocional	4	4	4	

- **Quinta dimensión:** habilidades para la Resolución de conflictos
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de posibles soluciones oportunas del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Mediación	Ante una situación conflictiva en la I.E, los docentes apelan al diálogo como primera instancia	4	4	4	
	Los docentes se comunican promoviendo soluciones donde no haya ganadores ni perdedores	4	4	4	
	Los docentes se comunican demostrando imparcialidad ante conflictos, contribuyendo en la mejora de las relaciones interpersonales	4	4	4	
	Los docentes resuelven la inadecuada comunicación entre docentes demostrando justicia e imparcialidad.	4	4	4	
	Los docentes se comunican promoviendo el buen clima institucional	4	4	4	
Negociación	Los docentes se comunican usando la conciliación como mediador de acuerdos y compromisos	4	4	4	
	Los docentes se comunican realizando el seguimiento a los compromisos y acuerdos tomados	4	4	4	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento Sí presenta suficiencia en la información presentada.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** DRA. ALARCÓN TRILLO DE SUAZO, ANA YULI

**Especialidad del validador:** DOCENTE DE PSICOLOGÍA Y CS. SOCIALES - PSICOPEDAGOGA

06 de noviembre del 2023.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**DNI:** 09726516

**Cód. Orcid:** 0000-0002-0541-9535

**N° de contacto:** 951359681

  
Firma del Experto validador

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir las Variable de liderazgo pedagógico. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 10. Datos generales del juez:

<b>Nombre del juez:</b>	Dra. Ana Yuli Alarcón Trillo de Suazo		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( )	Doctor	( x )
<b>Área de formación académica:</b>	Clinica ( )	Social	( )
	Educativa ( x )	Organizacional ( )	
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	EDUCACIÓN – FORMACIÓN HUMANÍSTICA		
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad César Vallejo		
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( )		
	Más de 5 años ( x )		
<b>Experiencia en Investigación</b> (si corresponde)	Asesoría en investigación formativa		
	Publicación de artículos científicos		

### 11. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 12. Datos de la escala:

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Instrumento para medir la variable de liderazgo pedagógico
<b>Autor:</b>	Ruiz Hernández, Caty Ysabel, año 2023
<b>Procedencia:</b>	Cuestionario adaptado
<b>Administración:</b>	Directa
<b>Tiempo de aplicación:</b>	20 minutos
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Instituciones Educativas de una REI, Lima 2023
<b>Significación:</b>	<p>El cuestionario de la Variable liderazgo pedagógico está compuesto de 5 dimensiones que son: Establecimiento de metas y expectativas, Obtención de recursos en forma estratégica, Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza, Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente y Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.</p> <p>El objetivo de esta medición es establecer las relaciones entre la comunicación asertiva y Liderazgo pedagógico.</p>

#### 4. Soporte teórico:

El liderazgo pedagógico: Robinson et ál. (2009) es aquel que influye a los profesores, para organizarlos en alcanzar una meta en común y que hagan suyos los objetivos para lograr los aprendizajes de los estudiantes, a través de la pedagogía. Además, considera que el ejercicio de esa influencia no se basa en la fuerza, la presión o la manipulación.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	<b>Establecimiento de metas y expectativas</b>	Esta dimensión incluye fijar objetivos de aprendizaje relevantes y medibles, expresar de forma clara a todos los docentes para fomentar el buen desempeño, sin sentirse controlados, para esta dimensión se requiere tres condiciones: capacidades, compromiso y claridad. Estas condiciones se refieren al compromiso de una visión centrada en los estudiantes. Robinson, et ál. (2009)
	<b>Obtención de recursos en forma estratégica</b>	En esta dimensión Implica la selección y delegación de recursos con el objetivo de enseñanza. Así mismo, seleccionar acertadamente al personal docente que estará a cargo del aula brindando una educación de calidad, Robinson, et ál. (2009)
	<b>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum</b>	En esta dimensión se realiza el acompañamiento y monitoreo a los docentes, proporcionando una retroalimentación reflexiva que guie al docente a contar con herramientas y estrategias para el logro de sus estudiantes, también, de manera conjunta revisan el CNED con los docentes del mismo nivel y ciclo; revisando las evidencias de sus estudiantes para garantizar la mejora de los aprendizajes, Robinson, et ál. (2009).
	<b>Promoción participación en aprendizaje y desarrollo docente</b>	Si la calidad de los docentes tiene impacto directo en las oportunidades que tendrán los niños, el liderazgo tendrá que promover las oportunidades, formales e informales, para el aprendizaje profesional. Además de promoverlas, debe participar directamente con los docentes en el desarrollo profesional, afirmando que forma parte activa con sus docentes, involucrándose en situaciones que ellos en frente, brindando apoyo preciso para ejecutar cambios en su práctica, favoreciendo el aprendizaje de los estudiantes, Robinson, et ál. (2009).
	<b>Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo</b>	Organizar las aulas para disminuir los tiempos de espera, donde los docentes puedan brindar enseñanzas a sus estudiantes y ellos puedan recibir los aprendizajes sin interrupciones, aprovechando las oportunidades que benefician el aprendizaje, dentro y fuera del aula en un clima saludable evidenciándose en el rendimiento de los educandos, Robinson, et ál. (2009)

## 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir la variable liderazgo pedagógico fue elaborado por Gutiérrez Oré, Claudia en el año 2018, pero adapta por la investigadora, De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

- **Primera dimensión: Establecimiento de metas y expectativas**
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de metas relevantes del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Metas Misión y visión	Los docentes participan en la construcción del PEI	4	4	4	
	Los docentes toman decisiones que están orientadas al logro de metas de la misión y visión institucional.	4	4	4	
Planes de mejora	Los docentes promueven y motivan a sus pares para cumplir con el logro de objetivos que permiten mejorar los aprendizajes	4	4	4	
	Los docentes elaboran e implementan planes de mejora institucional	4	4	4	
Trabajo en equipo	Los docentes hacen un análisis sobre las fortalezas y debilidades para la mejora de los procesos pedagógicos	4	4	4	
	Los docentes demuestran la importancia del trabajo en equipo.	4	4	4	
	Los docentes aceptan las opiniones de sus colegas en beneficio de los estudiantes	4	4	4	

- **Segunda dimensión: Obtención de recursos en forma estratégica**
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de los recursos asignados.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Selección y delegación de recursos	Los docentes toman en cuenta los recursos priorizando los aprendizajes de los estudiantes.	4	4	4	
	Los docentes identifican las necesidades de sus estudiantes y gestionan los recursos en beneficio de sus aprendizajes.	4	4	4	

- **Tercera dimensión: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum**
- **Objetivos de la Dimensión: Verificar el nivel de la mejora de los aprendizajes y liderazgo pedagógico de los docentes.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Planificación	Los docentes participan en la planificación anual de las experiencias de aprendizaje durante el desarrollo de la gestión pedagógica	4	4	4	
	Los docentes toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes, capacidades, ritmos y estilos de aprendizaje, en su programación	4	4	4	
Programación anual	Los docentes revisan si la programación anual tiene relación con las competencias a desarrollar según el ciclo o área.	4	4	4	
	Los docentes promueven la participación activa de sus pares en la toma de decisiones	4	4	4	
Cronogramas de actividades	Los docentes respetan y hacen cumplir el cronograma de actividades programadas	4	4	4	
	El docente prevé los objetivos que desean alcanzar en el aula y en la escuela	4	4	4	
	Los docentes cumplen sus responsabilidades con las actividades asignadas, aspirando alcanzar el mejor resultado.	4	4	4	
Reuniones de coordinación	Los docentes participan en las reuniones de coordinación referente a los planes de trabajo	4	4	4	
Retroalimentación reflexiva	Los docentes reciben la retroalimentación reflexiva después del monitoreo	4	4	4	

	Los docentes reciben orientación sobre el uso de estrategias y recursos metodológicos durante la retroalimentación del monitoreo.	4	4	4	
	Los docentes son motivados a utilizar los resultados de la evaluación para retroalimentar los aprendizajes	4	4	4	
Evaluación	Los docentes evalúan los logros y dificultades en el cumplimiento de las metas de los estudiantes	4	4	4	
	Los docentes evalúan el desempeño de las tareas	4	4	4	

- **Cuarta dimensión: Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente**
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de participación para el desarrollo profesional.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
capacitación docente	Los docentes son motivados en incorporar proyectos educativos (buenas prácticas, proyectos de innovación entre otros) para la mejora de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes	4	4	4	
	Los docentes son motivados en participar de capacitaciones extracurriculares para desarrollar sus capacidades pedagógicas	4	4	4	
Trabajo colaborativo	Los docentes interactúan con sus pares promoviendo el trabajo colegiado para intercambiar experiencias exitosas	4	4	4	

Oportunidades de formación	Los docentes promueven mejorar su desempeño para fortalecer su práctica pedagógica.	4	4	4	
Desarrollo profesional	Los docentes identifican las fortalezas y debilidades de su formación profesional.	4	4	4	

- **Quinta dimensión: Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo**
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de los espacios que beneficien el aprendizaje.
- 

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Ambiente Organizado sin interrupciones	Los docentes promueven un ambiente favorable de trabajo que motive el aprendizaje de sus estudiantes	4	4	4	
	Los docentes fomentan el compromiso sobre el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes de sus estudiantes	4	4	4	
	Los docentes organizan su aula, y el tiempo para evitar interrupciones en la enseñanza aprendizaje de sus estudiantes	4	4	4	
Normas de convivencia	Los docentes muestran una comunicación cordial con los miembros de la I.E.	4	4	4	
	Los docentes promueven una sana convivencia en la comunidad educativa	4	4	4	
	Los docentes muestran control frente a situaciones conflictivas	4	4	4	
Clima institucional	Los docentes muestran respeto hacia el personal de la institución.	4	4	4	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento Sí presenta suficiencia en la información presentada.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** DRA. ALARCÓN TRILLO DE SUAZO, ANA YULI

**Especialidad del validador:** DOCENTE DE PSICOLOGÍA Y CS. SOCIALES - PSICOPEDAGOGA

06 de noviembre del 2023.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**DNI:** 09726516

**Cód. Orcid:** 0000-0002-0541-9535

**N° de contacto:** 951359681

  
**Firma del Experto validador**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Elder Luis Espino Martinez

Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la UCV, en la sede LIMA NORTE, ciclo 2023 - III, aula A1, requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la que sustentaré mis competencias investigativas en la Experiencia curricular de Diseño y desarrollo del trabajo de investigación.

El nombre de mis Variables es: comunicación asertiva y Liderazgo pedagógico siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, se ha considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



**RUIZ HERNANDEZ CATY YSABEL**  
D.N.I 08131546

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir la Variable de Comunicación asertiva. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 4. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Mag. ELDER LUIS ESPINO MARTINEZ
Grado profesional:	Maestría (x) Doctor ( )
Área de formación académica:	Clínica ( ) Social ( ) Educativa (x) Organizacional ( )
Áreas de experiencia profesional:	EDUCATIVA
Institución donde labora:	MINEDU
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( ) Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación (si corresponde)	No corresponde

### 5. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 6. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir la variable Comunicación asertiva
Autor:	Ruiz Hernández, Caty Ysabel, año 2023
Procedencia:	Cuestionario adaptado
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ámbito de aplicación:	Instituciones Educativas de una REI, Lima 2023
Significación:	El cuestionario de la Variable Comunicación asertiva está compuesto de 5 dimensiones que son: Habilidades autoafirmación, Habilidades de observación, Habilidades de expresión, habilidades de relación empática y las habilidades de resolución de conflictos. El objetivo de esta medición es establecer las relaciones entre la comunicación asertiva y Liderazgo pedagógico.

#### 4. Soporte teórico:

Comunicación asertiva: Medina (2017) la comunicación asertiva es la habilidad para expresar y recibir mensajes de manera honesta, directa, oportuna y respetando los puntos de vista que son diferentes al nuestro. Además, el autor resalta que, una comunicación asertiva es un mecanismo que permite la interacción de la persona demostrando que, no hay ganadores ni perdedores al transmitir mensaje, solo personas que se relacionan con mucho respeto.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	las habilidades de Autoafirmación	Es aquella destreza que le permite a la persona sentirse a gusto consigo mismo, identificar sus potencialidades, fortalezas, debilidades y limitaciones; y saber autorregularlas de modo efectivo según el contexto comunicativo en que se encuentre. Medina (2017).
	Las habilidades de la Observación	Consiste en ubicarse en la situación de receptor. Sus fundamentos principales son: la escucha activa, esta abarca el discernimiento y la percepción lo más cerca posible a la realidad de lo que el otro menciona, hace y siente durante la interacción comunicativa. Los actores comunicativos deben tener la perspicacia para interpretar los comportamientos gestuales y sensibles de quienes los rodean y proceder de la mejor manera ante el diverso proceder de aceptación o apatía de los demás, Medina (2017).
	Las habilidades de la Expresión	Esta destreza permite a la persona transmitir de forma correcta, oportuna y efectiva los mensajes que pueden ser verbales o no verbales. Sus fundamentos principales son: la integridad y confianza de la comunicación transmitida en la exposición del proceso comunicativo; se expresa el lenguaje, evitando las interrupciones o repeticiones; la argumentación, defender de forma asertiva la opinión expuesta; la síntesis, constituir conclusiones concisas; y mantener contacto visual mientras se habla; entre otros. Medina (2017).
	Las habilidades de la Relación Empática	Es la destreza que permite a la persona acercarse de forma afectiva hacia el otro. Sus fundamentos principales son: la afectividad y comprensión en la relación comunicativa, esta habilidad permite que, en la intervención del proceso se establezca un ambiente de armonía, calidez y reflexión emocional. Medina (2017).

	Las habilidades de la Resolución de Conflictos	Es aquella destreza que permite al sujeto mediar e identificar posibles salidas oportunas, ante circunstancias de confrontación o conflictos entre dos o más personas, donde existe malestar, desacuerdo y diferencias de difícil conducción, pueden estar provocados por relaciones de interdependencia que no se pueden romper con facilidad. Sus aspectos principales son: la mediación, es la imparcialidad que tiene un sujeto frente a dos posturas distintas de ambas partes involucradas en el conflicto, esta permite implantar satisfactoriamente un acuerdo en común satisfactorio; y la negociación, se identifica en qué aspectos es posible ceder y en cuáles no, Medina (2017)
--	--	---

### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir la Variable Comunicación asertiva que fue elaborada por la investigadora, De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:**

- **Primera dimensión:** las habilidades de Autoafirmación
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar las fortalezas y debilidades del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Fortaleza, debilidades y limitaciones	Los docentes se comunican de manera clara y precisa con los miembros de la organización	4	4	4	
	Los docentes se comunican entablando un dialogo con respeto.	4	4	4	
	Los docentes se comunican respetando la opinión del otro, cuando aceptan un "no" por respuesta	4	4	4	
	Los docentes comunican alguna idea y el otro docente lo interpretan diferente.	4	4	4	
	Los docentes se comunican manteniendo la postura firme en su idea	4	4	4	
	Los docentes se comunican apoyándose de gestos no verbales para hacerse entender.	4	4	4	
Control de emociones	Los docentes se comunican respondiendo asertivamente cuando aceptan alguna crítica de otro docente.	4	4	4	
	Los docentes se comunican manifestando su incomodidad de forma asertiva, ante gestos inapropiados en las conversaciones de otros docentes.	4	4	4	
	Los docentes usan estrategias para autorregular sus emociones, cuando se sienten vulnerado(a).	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** habilidades de Observación
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de los actores comunicativos del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Escucha activa	Los docentes se comunican prestando atención cuando le hablan.	4	4	4	
	Los docentes se comunican comprendiendo con facilidad el tema de conversación	4	4	4	
Discernimiento y Percepción	Los docentes se comunican analizando lo bueno y lo malo antes de tomar una decisión.	4	4	4	
	Los docentes se comunican reflejando en sus gestos lo que desean transmitir	4	4	4	
	Los docentes se comunican considerando que el tono de voz que utilizan las autoridades de la I.E para dirigirse al personal es el adecuado.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Habilidades de la expresión
- **Objetivos de la Dimensión:** Verificar el nivel de la expresión del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
La integridad	Los docentes se comunican sintiéndose seguros al expresar sus ideas y opiniones ante las autoridades, sin ser rechazados.	4	4	4	
	Los docentes se comunican evitando interrupciones al dialogar	4	4	4	
confianza de la comunicación	Los docentes se comunican sintiéndose en confianza cuando dialogan con la autoridad de la I. E	4	4	4	
	Los docentes consideran que las autoridades influyen de manera	4	4	4	

	positiva en los actores educativos.				
	Los docentes se comunican manteniendo el contacto visual cuando le hablan	4	4	4	

- **Cuarta dimensión:** Habilidades de las Relaciones empáticas
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de las interacciones empáticas del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
la afectividad	La interacción de los directivos y docentes son afectuosas al comunicarse	4	4	4	
comprensión en la relación comunicativa	Los docentes se comunican poniéndose en el lugar del otro en diferentes situaciones	4	4	4	
	Los docentes se comunican haciendo uso de la modulación y el volumen de voz para hacerse entender.	4	4	4	
Ambiente de armonía	Los docentes se comunican promoviendo un espacio agradable de trabajo que contribuya a la práctica pedagógica.	4	4	4	
	Los docentes se comunican fomentando un espacio de reflexión para garantizar el buen estado emocional	4	4	4	

- **Quinta dimensión:** habilidades para la Resolución de conflictos
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de posibles soluciones oportunas del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Mediación	Ante una situación conflictiva en la I.E, los docentes apean al diálogo como primera instancia	4	4	4	

	Los docentes se comunican promoviendo soluciones donde no haya ganadores ni perdedores	4	4	4	
	Los docentes se comunican demostrando imparcialidad ante conflictos, contribuyendo en la mejora de las relaciones interpersonales	4	4	4	
	Los docentes resuelven la inadecuada comunicación entre docentes demostrando justicia e imparcialidad.	4	4	4	
	Los docentes se comunican promoviendo el buen clima institucional	4	4	4	
Negociación	Los docentes se comunican usando la conciliación como mediador de acuerdos y compromisos	4	4	4	
	Los docentes se comunican realizando el seguimiento a los compromisos y acuerdos tomados	4	4	4	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia en la información**

**Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador ..... ELDER LUIS ESPINO MARTINEZ....**

**Especialidad del validador: .....PSICOLOGIA EDUCATIVA.....**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Los Olivos, 06 de noviembre del 2023.**



**Firma del Experto validador**

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir la Variable de liderazgo pedagógico. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 13. Datos generales del juez:

<b>Nombre del juez:</b>	Mag. ELDER LUIS ESPINO MARTINEZ
<b>Grado profesional:</b>	Maestría (x) Doctor ( )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( ) Social ( ) Educativa (x) Organizacional ( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	EDUCATIVA
<b>Institución donde labora:</b>	MINEDU
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( ) Más de 5 años (x)
<b>Experiencia en Investigación</b> (si corresponde)	No corresponde

### 14. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 15. Datos de la escala:

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Instrumento para medir la variable de liderazgo pedagógico
<b>Autor:</b>	Ruiz Hernández, Caty Ysabel, año 2023
<b>Procedencia:</b>	Cuestionario adaptado
<b>Administración:</b>	Directa
<b>Tiempo de aplicación:</b>	20 minutos
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Instituciones Educativas de una REI, Lima 2023
<b>Significación:</b>	El cuestionario de la Variable liderazgo pedagógico está compuesto de 5 dimensiones que son: Establecimiento de metas y expectativas, Obtención de recursos en forma estratégica, Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza, Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente y Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. El objetivo de esta medición es establecer las relaciones entre la comunicación asertiva y Liderazgo pedagógico.

#### 4. Soporte teórico:

El liderazgo pedagógico: Robinson et ál. (2009) es aquel que influye a los profesores, para organizarlos en alcanzar una meta en común y que hagan suyos los objetivos para lograr los aprendizajes de los estudiantes, a través de la pedagogía. Además, considera que el ejercicio de esa influencia no se basa en la fuerza, la presión o la manipulación.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	<b>Establecimiento de metas y expectativas</b>	Esta dimensión incluye fijar objetivos de aprendizaje relevantes y medibles, expresar de forma clara a todos los docentes para fomentar el buen desempeño, sin sentirse controlados, para esta dimensión se requiere tres condiciones: capacidades, compromiso y claridad. Estas condiciones se refieren al compromiso de una visión centrada en los estudiantes. Robinson, et ál. (2009)
	<b>Obtención de recursos en forma estratégica</b>	En esta dimensión Implica la selección y delegación de recursos con el objetivo de enseñanza. Así mismo, seleccionar acertadamente al personal docente que estará a cargo del aula brindando una educación de calidad, Robinson, et ál. (2009)
	<b>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum</b>	En esta dimensión se realiza el acompañamiento y monitoreo a los docentes, proporcionando una retroalimentación reflexiva que guie al docente a contar con herramientas y estrategias para el logro de sus estudiantes, también, de manera conjunta revisan el CNED con los docentes del mismo nivel y ciclo; revisando las evidencias de sus estudiantes para garantizar la mejora de los aprendizajes, Robinson, et ál. (2009).
	<b>Promoción participación en aprendizaje y desarrollo docente</b>	Si la calidad de los docentes tiene impacto directo en las oportunidades que tendrán los niños, el liderazgo tendrá que promover las oportunidades, formales e informales, para el aprendizaje profesional. Además de promoverlas, debe participar directamente con los docentes en el desarrollo profesional, afirmando que forma parte activa con sus docentes, involucrándose en situaciones que ellos en frente, brindando apoyo preciso para ejecutar cambios en su práctica, favoreciendo el aprendizaje de los estudiantes, Robinson, et ál. (2009).
	<b>Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo</b>	Organizar las aulas para disminuir los tiempos de espera, donde los docentes puedan brindar enseñanzas a sus estudiantes y ellos puedan recibir los aprendizajes sin interrupciones, aprovechando las oportunidades que benefician el aprendizaje, dentro y fuera del aula en un clima saludable evidenciándose en el rendimiento de los educandos, Robinson, et ál. (2009)

**5. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir la variable liderazgo pedagógico fue elaborado por Gutiérrez Oré, Claudia en el año 2018, pero adaptado por la investigadora, De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

- **Primera dimensión: Establecimiento de metas y expectativas**
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de metas relevantes del liderazgo pedagógico de los docentes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Metas Misión y visión	Los docentes participan en la construcción del PEI	4	4	4	
	Los docentes toman decisiones que están orientadas al logro de metas de la misión y visión institucional.	4	4	4	
Planes de mejora	Los docentes promueven y motivan a sus pares para cumplir con el logro de objetivos que permiten mejorar los aprendizajes	4	4	4	
	Los docentes elaboran e implementan planes de mejora institucional	4	4	4	
Trabajo en equipo	Los docentes hacen un análisis sobre las fortalezas y debilidades para la mejora de los procesos pedagógicos	4	4	4	
	Los docentes demuestran la importancia del trabajo en equipo.	4	4	4	
	Los docentes aceptan las opiniones de sus colegas en beneficio de los estudiantes	4	4	4	

- **Segunda dimensión: Obtención de recursos en forma estratégica**
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de los recursos asignados.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Selección y delegación de recursos	Los docentes toman en cuenta los recursos priorizando los aprendizajes de los estudiantes.	4	4	4	
	Los docentes identifican las necesidades de sus estudiantes y gestionan los recursos en beneficio de sus aprendizajes.	4	4	4	

- **Tercera dimensión: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum**
- **Objetivos de la Dimensión:** Verificar el nivel de la mejora de los aprendizajes y liderazgo pedagógico de los docentes.
- 

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Planificación	Los docentes participan en la planificación anual de las experiencias de aprendizaje durante el desarrollo de la gestión pedagógica	4	4	4	
	Los docentes toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes, capacidades, ritmos y estilos de aprendizaje, en su programación	4	4	4	
Programación anual	Los docentes revisan si la programación anual tiene relación con las competencias a desarrollar según el ciclo o área.	4	4	4	
	Los docentes promueven la participación activa de sus pares en la toma de decisiones.	4	4	4	
Cronogramas de actividades	Los docentes respetan y hacen cumplir el cronograma de actividades programadas	4	4	4	
	El docente prevén los objetivos que desean alcanzar en el aula y en la escuela	4	4	4	
	Los docentes cumplen sus responsabilidades con las actividades asignadas, aspirando alcanzar el mejor resultado.	4	4	4	
Reuniones de coordinación	Los docentes participan en las reuniones de coordinación referente a los planes de trabajo	4	4	4	
Retroalimentación reflexiva	Los docentes reciben la retroalimentación reflexiva después del monitoreo	4	4	4	

	Los docentes reciben orientación sobre el uso de estrategias y recursos metodológicos durante la retroalimentación del monitoreo.	4	4	4	
	Los docentes son motivados a utilizar los resultados de la evaluación para retroalimentar los aprendizajes	4	4	4	
Evaluación	Los docentes evalúan los logros y dificultades en el cumplimiento de las metas de los estudiantes	4	4	4	
	Los docentes evalúan el desempeño de las tareas	4	4	4	

- **Cuarta dimensión: Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente**
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de participación para el desarrollo profesional.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
capacitación docente	Los docentes son motivados en incorporar proyectos educativos (buenas prácticas, proyectos de innovación entre otros) para la mejora de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes	4	4	4	
	Los docentes son motivados en participar de capacitaciones extracurriculares para desarrollar sus capacidades pedagógicas	4	4	4	
Trabajo colaborativo	Los docentes interactúan con sus pares promoviendo el trabajo colegiado para intercambiar experiencias exitosas	4	4	4	

Oportunidades de formación	Los docentes promueven mejorar su desempeño para fortalecer su práctica pedagógica.	4	4	4	
Desarrollo profesional	Los docentes identifican las fortalezas y debilidades de su formación profesional.	4	4	4	

- **Quinta dimensión: Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo**
- **Objetivos de la Dimensión:** verificar el nivel de los espacios que beneficien el aprendizaje.
- 

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Ambiente Organizado sin interrupciones	Los docentes promueven un ambiente favorable de trabajo que motive el aprendizaje de sus estudiantes	4	4	4	
	Los docentes fomentan el compromiso sobre el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes de sus estudiantes	4	4	4	
	Los docentes organizan su aula, y el tiempo para evitar interrupciones en la enseñanza aprendizaje de sus estudiantes	4	4	4	
Normas de convivencia	Los docentes muestran una comunicación cordial con los miembros de la I.E.	4	4	4	
	Los docentes promueven una sana convivencia en la comunidad educativa	4	4	4	
	Los docentes muestran control frente a situaciones conflictivas	4	4	4	
Clima institucional	Los docentes muestran respeto hacia el personal de la institución.	4	4	4	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia en la información**

**Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador ..... ELDER LUIS ESPINO MARTINEZ....**

**Especialidad del validador: .....PSICOLOGIA EDUCATIVA.....**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Los Olivos, 06 de noviembre del 2023.**



**Firma del Experto validador**

## Anexo 5

### *Población y muestra de estudio*

N =	182
Z =	1.96
P =	0.5
Q =	0.5
d =	0.05

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

$$n = 123.712082$$

N = es la población (182)

Z<sup>2</sup> = nivel de confianza, (1.96)

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada es 0.5

q = probabilidad de fracaso o error, es - 0.5

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción) es 0.05

N-1 = también se le denomina grados de libertad (gl)

## Anexo 6

Data de confiabilidad, SPS versión 25 (Prueba piloto) V1. Comunicación asertiva

Dimensiones	D1.Autoafirmación								D2.Observación					D3.Expresión					D4.Relación empática					D5.Resolución de conflicto							
Encuestados	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
1	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
2	5	5	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	
5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
6	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	
7	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
8	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	
9	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	
10	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	

## Anexo 7

Data de confiabilidad, SPS versión 25 (Prueba piloto), V2. Liderazgo pedagógico

Dimensiones	D1. Establecimiento de metas y expectativas							D2. O y A de		D3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum											D4. Promoción y participación en					D5. Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo								
Encuestados	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	p33	p34
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
6	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	

## Anexo 8

Procesamiento de datos de la muestra de la variable comunicación asertiva y liderazgo pedagógico en SPSS .V 25

Variables	Comunicación asertiva					V1	Liderazgo pedagógico					V2	Total		Dimensiones de comunicación asertiva (Agrupado)				
	d1v1	d2v1	d3v1	d4v1	d5v1		d1v2	d2v2	d3v2	d4v2	d5v2		V1	V2	Autoafirmación	Observación	Expresión	Relación empática	Resolución de conflicto
1	31	18	17	20	24	110	24	7	46	17	24	118	1	1	1	1	1	2	1
2	41	24	21	20	27	133	35	9	62	22	35	163	3	3	3	3	2	2	2
3	30	15	18	19	24	106	25	7	49	18	28	127	1	1	1	1	1	2	1
4	27	16	17	18	25	103	22	8	48	18	26	122	1	1	1	1	1	1	1
5	29	18	18	18	28	111	26	8	50	19	25	128	1	1	1	1	1	1	2
6	31	17	15	18	22	103	25	7	47	19	25	123	1	1	1	1	1	1	1
7	26	20	17	19	26	108	22	6	46	15	30	119	1	1	1	2	1	2	2
8	39	23	15	19	29	125	24	10	52	15	27	128	2	1	3	3	1	2	3
9	30	17	18	15	21	101	29	10	60	21	34	154	1	2	1	1	1	1	1
10	42	24	23	24	32	145	34	10	63	21	35	163	3	3	3	3	3	3	3
11	34	22	21	20	28	125	27	8	50	23	32	140	2	2	2	3	2	2	2
12	33	20	21	19	26	119	27	8	49	21	32	137	2	1	2	2	2	2	2
13	30	19	19	19	21	108	27	7	42	15	24	115	1	1	1	1	2	2	1
14	30	20	20	15	21	106	27	8	50	19	26	130	1	1	1	2	2	1	1
15	29	20	19	20	28	116	29	6	62	25	34	156	2	3	1	2	2	2	2
16	36	22	23	20	31	132	28	10	64	20	28	150	3	2	3	3	3	2	3
17	33	19	18	20	29	119	30	10	61	22	31	154	2	2	2	1	1	2	3
18	32	19	17	22	27	117	26	9	59	20	34	148	2	2	1	1	1	3	2
19	35	20	21	21	14	111	30	8	57	22	32	149	1	2	2	2	2	3	1
20	34	20	19	19	28	120	26	8	52	19	28	133	2	1	2	2	2	2	2
21	30	23	24	23	26	126	34	10	65	20	35	164	2	3	1	3	3	3	2
22	34	24	21	23	32	134	34	10	65	15	35	159	3	3	2	3	2	3	3
23	39	21	21	19	28	128	26	8	60	25	34	153	2	2	3	2	2	2	2
24	40	23	22	22	34	141	28	8	57	23	32	148	3	2	3	3	3	3	3
25	32	17	18	16	25	108	20	6	45	17	27	115	1	1	1	1	1	1	1
26	37	21	21	19	23	121	31	9	62	25	34	161	2	3	3	2	2	2	1
27	32	21	17	17	28	115	35	10	63	25	35	168	2	3	1	2	1	1	2
28	23	18	16	18	23	98	27	8	47	16	28	126	1	1	1	1	1	1	1
29	31	15	18	15	21	100	26	9	59	20	35	149	1	2	1	1	1	1	1
30	31	18	16	20	25	110	23	7	48	19	29	126	1	1	1	1	1	2	1

31	40	18	16	19	25	118	20	8	56	18	27	129	2	1	3	1	1	2	1
32	40	15	16	18	25	114	35	10	59	25	35	164	2	3	3	1	1	1	1
33	29	20	19	18	28	114	28	10	52	20	28	138	2	2	1	2	2	1	2
34	33	16	18	17	22	106	23	8	50	16	30	127	1	1	2	1	1	1	1
35	29	19	18	20	26	112	24	8	53	19	28	132	1	1	1	1	1	2	2
36	27	15	15	15	21	93	21	6	39	15	21	102	1	1	1	1	1	1	1
37	37	22	24	25	34	142	31	9	61	24	32	157	3	3	3	3	3	3	3
38	28	15	17	15	21	96	32	5	56	19	28	140	1	2	1	1	1	1	1
39	29	16	17	15	22	99	21	7	46	17	28	119	1	1	1	1	1	1	1
40	38	22	20	20	30	130	35	9	62	23	33	162	3	3	3	3	2	2	3
41	35	21	19	18	25	118	34	8	58	23	29	152	2	2	2	2	2	1	1
42	35	24	24	22	33	138	35	9	64	25	35	168	3	3	2	3	3	3	3
43	31	20	20	20	28	119	32	8	53	20	28	141	2	2	1	2	2	2	2
44	40	20	16	21	28	125	31	7	54	22	33	147	2	2	3	2	1	3	2
45	34	21	19	15	26	115	23	6	50	14	28	121	2	1	2	2	2	1	2
46	34	19	23	18	22	116	32	8	61	22	29	152	2	2	2	1	3	1	1
47	38	20	20	20	28	126	26	7	51	20	28	132	2	1	3	2	2	2	2
48	34	19	15	17	25	110	27	8	52	19	28	134	1	1	2	1	1	1	1
49	39	24	24	24	34	145	29	10	64	23	35	161	3	3	3	3	3	3	3
50	31	20	20	18	33	122	31	10	61	22	33	157	2	3	1	2	2	1	3
51	38	20	23	20	27	128	35	10	64	23	31	163	2	3	3	2	3	2	2
52	41	20	24	21	28	134	35	10	60	21	32	158	3	3	3	2	3	3	2
53	38	20	23	20	33	134	35	10	64	25	35	169	3	3	3	2	3	2	3
54	40	24	23	25	34	146	35	10	65	25	35	170	3	3	3	3	3	3	3
55	36	20	21	20	30	127	32	8	57	21	29	147	2	2	3	2	2	2	3
56	41	21	21	21	31	135	31	9	59	21	31	151	3	2	3	2	2	3	3
57	37	20	18	18	18	111	27	10	64	23	33	157	1	3	3	2	1	1	1
58	25	20	20	19	26	110	28	10	54	19	24	135	1	1	1	2	2	2	2
59	35	18	20	18	26	117	31	8	51	20	28	138	2	2	2	1	2	1	2
60	37	21	22	22	32	134	34	10	65	25	32	166	3	3	3	2	3	3	3
61	34	21	23	19	31	128	33	8	60	18	29	148	2	2	2	2	3	2	3
62	33	25	23	24	27	132	28	9	62	23	32	154	3	2	2	3	3	3	2
63	38	17	22	20	25	122	33	8	65	21	33	160	2	3	3	1	3	2	1
64	34	25	25	25	35	144	35	9	65	25	35	169	3	3	2	3	3	3	3
65	31	21	21	24	31	128	35	9	65	25	35	169	2	3	1	2	2	3	3
66	36	22	21	25	30	134	28	8	62	25	35	158	3	3	3	3	2	3	3
67	32	21	23	20	28	124	33	9	64	25	35	166	2	3	1	2	3	2	2
68	31	20	20	20	28	119	31	8	65	22	30	156	2	3	1	2	2	2	2
69	34	22	23	23	33	135	34	9	60	24	34	161	3	3	2	3	3	3	3
70	29	16	17	20	27	109	32	8	49	14	27	130	1	1	1	1	1	2	2
71	31	19	19	19	25	113	32	8	56	22	28	146	2	2	1	1	2	2	1

72	27	19	18	18	21	103	32	9	62	22	29	154	1	2	1	1	1	1	1
73	39	21	17	14	22	113	25	5	42	15	27	114	2	1	3	2	1	1	1
74	32	19	18	17	22	108	26	8	48	18	28	128	1	1	1	1	1	1	1
75	35	18	18	17	28	116	29	8	58	21	31	147	2	2	2	1	1	1	2
76	41	22	22	23	35	143	33	10	65	25	35	168	3	3	3	3	3	3	3
77	36	24	23	22	29	134	33	9	55	18	33	148	3	2	3	3	3	3	3
78	38	25	18	16	22	119	35	10	65	25	35	170	2	3	3	3	1	1	1
79	37	20	20	20	28	125	34	8	63	25	35	165	2	3	3	2	2	2	2
80	35	21	19	21	28	124	31	8	58	20	31	148	2	2	2	2	2	3	2
81	35	21	25	23	35	139	35	10	54	21	28	148	3	2	2	2	3	3	3
82	33	18	19	17	26	113	30	8	51	17	28	134	2	1	2	1	2	1	2
83	36	22	19	20	28	125	34	10	62	20	32	158	2	3	3	3	2	2	2
84	30	12	9	12	22	85	15	7	42	15	27	106	1	1	1	1	1	1	1
85	29	20	19	19	26	113	28	8	58	20	28	142	2	2	1	2	2	2	2
86	32	22	20	25	30	129	34	9	64	21	35	163	3	3	1	3	2	3	3
87	37	23	21	22	28	131	27	8	59	21	34	149	3	2	3	3	2	3	2
88	36	21	21	23	30	131	23	9	62	21	31	146	3	2	3	2	2	3	3
89	45	24	25	24	35	153	32	10	63	25	35	165	3	3	3	3	3	3	3
90	26	12	13	10	17	78	23	6	44	11	21	105	1	1	1	1	1	1	1
91	45	21	20	22	32	140	29	10	57	21	32	149	3	2	3	2	2	3	3
92	26	12	10	13	20	81	20	6	42	19	26	113	1	1	1	1	1	1	1
93	34	22	25	24	32	137	34	9	59	24	34	160	3	3	2	3	3	3	3
94	34	24	25	24	35	142	35	10	64	24	33	166	3	3	2	3	3	3	3
95	35	24	22	24	30	135	31	9	62	25	31	158	3	3	2	3	3	3	3
96	38	17	21	22	32	130	23	7	44	21	25	120	3	1	3	1	2	3	3
97	40	23	23	22	35	143	33	9	57	23	33	155	3	2	3	3	3	3	3
98	40	22	22	22	35	141	25	8	53	20	33	139	3	2	3	3	3	3	3
99	26	17	19	13	20	95	33	10	56	19	31	149	1	2	1	1	2	1	1
100	32	21	19	24	32	128	35	10	63	25	35	168	2	3	1	2	2	3	3
101	31	17	16	17	24	105	27	8	59	20	31	145	1	2	1	1	1	1	1
102	27	17	18	17	22	101	27	8	48	16	28	127	1	1	1	1	1	1	1
103	35	20	18	20	28	121	33	9	60	20	31	153	2	2	2	2	1	2	2
104	35	15	18	18	24	110	23	8	48	17	24	120	1	1	2	1	1	1	1
105	32	18	19	17	26	112	24	6	45	17	23	115	1	1	1	1	2	1	2
106	39	22	23	19	35	138	27	8	51	21	30	137	3	1	3	3	3	2	3
107	29	20	16	17	26	108	25	6	43	17	27	118	1	1	1	2	1	1	2
108	31	22	22	24	33	132	35	8	64	22	33	162	3	3	1	3	3	3	3
109	32	19	15	17	22	105	31	9	57	23	34	154	1	2	1	1	1	1	1
110	23	12	18	12	12	77	20	5	33	14	15	87	1	1	1	1	1	1	1
111	35	21	22	20	28	126	28	10	54	20	28	140	2	2	2	2	3	2	2
112	33	20	22	19	26	120	32	10	56	23	35	156	2	3	2	2	3	2	2
113	30	18	16	17	22	103	23	6	42	18	24	113	1	1	1	1	1	1	1

114	36	25	23	22	31	137	35	10	65	24	35	169	3	3	3	3	3	3	3
115	29	15	15	15	21	95	17	6	40	15	21	99	1	1	1	1	1	1	1
116	32	20	19	20	24	115	28	8	52	20	28	136	2	1	1	2	2	2	1
117	29	19	18	15	23	104	28	8	46	16	26	124	1	1	1	1	1	1	1
118	33	15	15	16	25	104	21	8	52	20	24	125	1	1	2	1	1	1	1
119	33	20	17	16	22	108	27	9	53	17	31	137	1	1	2	2	1	1	1
120	38	24	21	23	30	136	29	10	62	22	29	152	3	2	3	3	2	3	3
121	34	24	22	19	32	131	30	10	62	21	33	156	3	3	2	3	3	2	3
122	34	19	19	21	21	114	31	10	60	19	34	154	2	2	2	1	2	3	1
123	40	23	22	24	34	143	32	10	62	21	35	160	3	3	3	3	3	3	3