

Implementación de estrategias comunicativas y de liderazgo para mejorar la labor docente

Martha Liliana Lozano Cantor

Asesor

Smith Ibeth Guerrero Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias de la Educación ECEDU

Licenciatura en Pedagogía Infantil 2025

Resumen

Este documento presenta los resultados de una investigación formativa que explora la práctica pedagógica y la investigación educativa en el Colegio Celestin Freinet, con docentes de prejardín a primero. El objetivo principal fue proponer estrategias de comunicación y liderazgo para superar los desafíos que enfrentan los educadores en la institución durante el segundo semestre de 2025.

Mediante un enfoque cualitativo y experimental, se implementaron estrategias para transformar la práctica pedagógica y analizar sus efectos en el liderazgo y la comunicación. La investigación concluyó que la aplicación de una estrategia pedagógica específica mejoró el liderazgo y la comunicación entre los docentes, fortaleciendo la empatía, la escucha activa y el trabajo en equipo.

Además, se observó que las actividades lúdicas fomentaron un liderazgo íntegro y cercano, capaz de generar cambios positivos en las prácticas de enseñanza de los docentes.

Palabras clave: Estrategias, liderazgo, comunicación, empoderamiento, practica pedagógica.

Abstract

This document presents the results of a formative research project exploring pedagogical practice and educational research at the Celestin Freinet School, with teachers from preschool to first grade. The main objective was to propose communication and leadership strategies to overcome the challenges faced by educators at the institution during the second half of 2025. Using a qualitative and experimental approach, strategies were implemented to transform pedagogical practice and analyze their effects on leadership and communication. The research concluded that the application of a specific pedagogical strategy improved leadership and communication among teachers, strengthening empathy, active listening, and teamwork. Furthermore, it was observed that play-based activities fostered an approachable and ethical leadership style, capable of generating positive changes in teachers' teaching practices.

Keywords: Strategies, leadership, communication, empowerment, and pedagogical practice.

Tabla de Contenido

Introducción	7
Caracterización.....	9
Planteamiento del Problema	11
Pregunta de Investigación	13
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Marcos de Referencia	15
Referentes Conceptuales	16
Referentes Teóricos	18
Referentes Técnicos.....	20
Referentes Legales.....	21
Referentes Éticos	22
Herramientas y Métodos.....	23
Enfoque y Tipo de Estudio.....	23
Unidad de Análisis.....	23
Técnicas para la Recolección de Datos.....	24

Categorías para el Análisis de Datos.....	25
Resultados.....	28
Acercamiento de la Población a la Variable.....	28
Experimentación.....	29
Identificación de Variaciones.....	30
Análisis y Discusión.....	33
Conclusiones y Recomendaciones.....	38
Referencias Bibliográficas.....	41
Apéndices.....	44

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Muestras de investigación</i>	44
--	----

Introducción

Hoy en día, la educación se enfrenta al reto de adaptarse a contextos cambiantes; en este sentido, donde la comunicación efectiva y el liderazgo docente se convierten en pilares fundamentales para el éxito del proceso formativo. La implementación de estrategias comunicativas y de liderazgo no solo fortalece la labor pedagógica, sino que fomenta además ambientes educativos más colaborativos, participativos y enfocados en el desarrollo integral de los estudiantes. Durante el desarrollo de esta investigación el cual se realizó en el colegio Celestin Freinet del municipio de Soacha, con el fin de potenciar las capacidades de comunicación asertiva, liderazgo y niveles de apropiación del rol docente, para transformar el quehacer pedagógico como agentes de cambio, capaces de incidir de manera positiva en sus comunidades educativas.

Aunque existe cada vez más evidencia de la relevancia del liderazgo educativo y de la comunicación asertiva, todavía existen grandes diferencias en cómo los maestros asumen su papel como agentes de cambio dentro de las comunidades escolares. La falta de estrategias eficaces para fomentar una comunicación empática, colaborativa y centrada en resolver conflictos que tienen muchos educadores afecta directamente la calidad del ambiente institucional y los procesos de enseñanza-aprendizaje. Diversos estudios han señalado que la comunicación asertiva favorece la construcción de relaciones interpersonales saludables y la mejora del ambiente escolar (Monge, 2009; Asunción, 2019). Asimismo, el liderazgo docente ha sido identificado como un factor clave para la innovación educativa y el fortalecimiento de la identidad profesional (Hernández, 2023). Por eso, por medio de este estudio se busca aportar evidencia claves sobre el impacto que tiene la comunicación y el liderazgo como estrategia

pedagógica en la mejora de las prácticas pedagógicas de los docentes del colegio Celestin Freinet, estas habilidades pueden potenciarse para fortalecer la labor educativa, fomentando la autonomía profesional y generar un impacto positivo en las comunidades escolares.

El objetivo general de esta investigación fue proponer estrategias de comunicación y liderazgo para afrontar los desafíos que dificultan la labor del educador en el Colegio Celestin Freinet (Soacha) Para alcanzar este propósito, se eligió el enfoque cualitativo, el cual permitió comprender los diferentes puntos de vista y experiencias de los docentes desde una perspectiva diferente en el crecimiento integral de los educadores. Para la obtención de la recolección de datos se realizó a través de la observación directa, diarios reflexivos y valoración de competencias. Se organizaron los hallazgos en cuatro categorías de análisis: comunicación asertiva, empoderamiento docente, liderazgo transformacional y la interacción social y trabajo en equipo. Por medio de esto se permitió identificar la relación del liderazgo desde un enfoque pedagógico y ontológico. Lo cual permitió tener una visión diferente de las estrategias que se implementan en los contextos educativos.

El hallazgo más importante de esta investigación revela que el liderazgo efectivo en el contexto educativo no se construye desde la autoridad impuesta, sino desde la observación recíproca, la empatía y la comunicación asertiva. Estos aspectos se establecen como fundamentos vitales para enriquecer las relaciones interpersonales, cultivar un clima de respeto entre todos y alentar una convivencia cooperativa en el entorno escolar.

Por eso a continuación invitamos al lector a revisar el siguiente informe para conocer en profundidad el desarrollo de la investigación, las estrategias aplicadas y el análisis obtenido de los resultados.

Caracterización

El estudio se desarrolla en la Institución Educativa Celestin Freinet, ubicado en la comuna 3 Ciudad Verde del municipio de Soacha. Esta institución atiende a estudiantes de primaria y secundaria en jornada única cuenta con infraestructura básica. Ya que está acorde con lo alineamientos por la secretaria de educación y salud, con el propósito de dar un acompañamiento efectivo a los estudiantes y padres de familia. Ya que su filosofía es la formación del ser; por ello los estudiantes no solo tengan conocimiento, sino que también a través de ese conocimiento sean personas integrales, respeto hacia las otras personas, ser honestos, con valores propios del colegio Celestin Freinet.

El grupo seleccionado para el estudio está conformado por 240 estudiantes y 12 docentes de los grados desde prejardín hasta primero, con edades desde los 4 y 7 años, la mayoría de los estudiantes provienen de familias nucleares y extensas donde los padres son técnicos, tecnólogos o profesionales, ya que tanto el padre como la madre trabajan y cuentan con los medios económicos para pagar la pensión, cuentan con el apoyo de cuidadoras como las abuelas o niñeras, de esta manera se ha podido observar que uno de sus intereses es compartir en familia.

Los docentes son profesionales y normalistas superiores con habilidades pedagógicas que se caracterizan por ser facilitadores del aprendizaje de sus estudiantes y promotores de la autonomía estudiantil innovando sus prácticas pedagógicas.

Por lo que surgen como una respuesta a la necesidad de potenciar las capacidades, competencias y niveles de apropiación del rol de docente. Con el fin de implementar estrategias que transformen el quehacer pedagógico desde una perspectiva crítica, reflexiva y participativa.

Este factor resalta la importancia de diseñar estrategias de enseñanza, que estimule la capacidad de los agentes educativos, a través de procesos de capacitación, acompañamiento y reflexión crítica, que les faciliten identificar su papel de cambio, optimizar sus métodos pedagógicos y fomentar un cuidado completo y de alta calidad. Estudios han demostrado que capacitar es el proceso educativo por el cual una persona pasa para adquirir y mejorar su entendimiento de ideas no concretas mediante el uso de habilidades mentales y conceptos teóricos para realizar decisiones no rutinarias; la formación está enfocada en niveles avanzados de dicho proceso. Reynoso (2007). Además, según investigaciones de autores como Reyes y Cantoral (2016), el empoderamiento Es un proceso del individuo en colectivo (es necesario la interacción en trabajo colectivo), que parte de la reflexión para consolidarse en la acción, que se produce desde el individuo sin la posibilidad de ser otorgado (el trabajo colaborativo será necesario, pero no suficiente para garantizar el empoderamiento) y por sobre todas las cosas transforma la realidad del individuo y su contexto.

Planteamiento del Problema

Se decide trabajar la necesidad de potenciar las capacidades de comunicación asertiva, liderazgo y niveles de apropiación del rol docente, con el fin de transformar el quehacer pedagógico como agentes de cambio, capaces de incidir de manera positiva en sus comunidades educativas.

Actualmente los docentes de los grados de prejardín hasta primero han demostrado un desempeño destacado en el trato adecuado en los niños, logrando identificar como reto los diferentes ritmos de aprendizajes, que les permite desarrollar habilidades cognitivas y sociales en diferentes escenarios con métodos de aprendizaje colaborativo, aula invertida, aprendizaje adaptivo de pensamiento y estímulo por medio de las herramientas tics. Sin embargo, se ha evidenciado la necesidad de fortalecer las habilidades, destrezas y niveles de comprensión de del papel del profesor.

Ante la dificultad identificada la falta de empoderamiento que hace más difícil la tarea del educador en el Colegio Celestin Freinet, surge el interés por potenciar la capacidad de los agentes educativos, a través de procesos de capacitación, acompañamiento y reflexión crítica, que les faciliten identificar su papel de cambio, optimizando sus métodos pedagógicos introducir una nueva variable en la mediación del aprendizaje. Justifica por qué este cambio podría ser beneficioso y plantea una hipótesis sobre cómo esa nueva variable podría mejorar el proceso de aprendizaje. La hipótesis que guía esta propuesta es la proporcionar estrategias que tengan bien definidos los objetivos a alcanzar, incrementar la calidad de la enseñanza, el trabajo colaborativo, una comunicación efectiva y participación de los diferentes actores implicados del colegio Celestin Freinet.

El planteamiento del problema ha revelado una brecha de conocimiento significativo en relación con el desarrollo de fortalecer los desafíos del profesorado en su labor pedagógico, fomentando un cambio positivo en las prácticas de enseñanza a través del reconocimiento, la reflexión crítica y la asimilación de su papel como protagonistas fundamentales en el desarrollo integral de los estudiantes del colegio Celestin Freinet. Si bien el colegio Celestin Freinet concibe al ser humano como una entidad tanto individual como colectiva, con habilidades mentales, espirituales, de valores y productivas, capaz de ser un actor clave en el cambio de su ambiente local, nacional y regional. Por lo que persisten los desafíos que limitan y dificultan el quehacer pedagógico de los docentes del Colegio Celestin Freinet, la presente investigación, explorara la implementación de estrategias de comunicación y liderazgo que transforman el quehacer pedagógico de los docentes.

Pregunta de Investigación

¿Cómo afrontar los desafíos que dificultan la labor del educador en el Colegio Celestin Freinet (Soacha) mediante estrategias de comunicación y liderazgo durante el segundo semestre de 2025?

Objetivos

Objetivo General

Proponer estrategias de comunicación y liderazgo para afrontar los desafíos que dificultan la labor del educador en el Colegio Celestin Freinet (Soacha) durante el segundo semestre de 2025.

Objetivos Específicos

Evaluar el nivel actual de destrezas comunicativas y formas de liderar de los profesores del Colegio Celestin Freinet.

Promover habilidades de liderazgo efectivo entre los docentes por medio de dinámicas y talleres.

Reconocer como las estrategias de liderazgo y comunicación aplicadas influyen en el quehacer pedagógico y el ambiente institucional en los docentes del colegio Celestin Freinet.

Marcos de Referencia

Referentes Conceptuales

Practica Pedagógica

Fierro, Fortoul y Rosas (1995) describen la práctica docente a través de seis dimensiones: personal, interpersonal, social, institucional, didáctica y valoral, señalando que la relación pedagógica es la forma de combinar los aspectos antes citados. Por lo tanto, los autores creen que la práctica docente es "objetiva y con propósito, en la que intervienen los significados, percepciones y acciones de las personas involucradas en el proceso educativo, así como los factores políticos, institucionales, administrativos y normativos que definen la labor del docente". Así, la práctica pedagógica se ve influenciada por diferentes elementos tanto a nivel interno como externo.

Empoderamiento Docente

Se entiende como "el proceso que vive el docente, en conjunto con sus colegas e investigadores, que permita problematizar el saber enseñar, para hacerse dueño de su propia práctica y así transformar su realidad" Reyes (2012). Por lo que el empoderamiento se relaciona con el contexto específico del estudio, al cultivar esas actividades de liderazgo, problematización y aprobación del conocimiento pedagógico, que posibilitan la innovación en la práctica docente, al ser utilizada como una estrategia pedagógica.

En el colegio Celestin Freinet se pretende poner en marcha herramientas para crear nuevas situaciones en el aula, ya sea mediante el conocimiento (saber que existen) de estudios recientes relacionados con la materia a discutir, o bien exponiendo circunstancias que den contexto a lo que los docentes ya conocen.

Comunicación Asertiva

Según Garces (2012), el juego de la comunicación implica dar y aceptar, y además establece un balance en la relación entre el docente y el estudiante. Por lo tanto, se puede concluir que el asertividad es una forma de manejar determinadas situaciones.

La Comunicación se relacionan directamente con las estrategias de enseñanza de los profesores del colegio Celestin Freinet ya que involucran a los alumnos en su propio aprendizaje, que se realiza de manera constructiva con el objetivo de desarrollar habilidades específicas y transversales, que garanticen su formación integral.

Espacios de Encuentro entre Docentes

Las actividades o espacios de encuentro para los profesores son lugares que posibilitan que los docentes adopten posturas reflexivas consigo mismo para comprenderse mejor y darse cuenta de cómo su entorno lo influye. (la educación, los sistemas, las normativas y otros) y cómo ha impactado esto en su práctica y en su interacción con otros (colegas, estudiantes, tesistas o cualquier otro compañero de trabajo) y con el saber, que respalda una práctica social o la otra.

Por lo que es importante señalar que las razones de la autorreflexión no se limitan a elementos "externos" e "impersonales", como las decisiones prácticas, las conductas en el aula o los conocimientos pedagógicos de uno mismo; sino que también abarcan aspectos más "internos" y "personales", como los valores, actitudes, disposiciones o componentes emocionales y afectivos. Larrosa (1995).

Liderazgo Pedagógico

El liderazgo en la educación se relaciona con la capacidad de quienes participan en la enseñanza para impactar favorablemente en el aprendizaje. Esto abarca orientar y gestionar el proceso educativo con la meta de lograr altos estándares académicos y fomentar el crecimiento individual de los alumnos (Quiñones, H. 2020). Es decir que cualquier individuo que orienta, apoya, supervisa o inspira hacia la consecución del aprendizaje está llevando a cabo un liderazgo pedagógico.

Liderazgo Escolar

El liderazgo puede tener un fuerte efecto positivo en dicho aprendizaje, este sería indirecto, pues se ejerce a través de la incidencia de los directivos en ámbitos como la motivación, habilidades, prácticas y condiciones de trabajo en que se desempeñan los docentes (Leithwood, 2006; Valenzuela y Horn, 2012).

En el colegio Celestin Freinet, los docentes enfrentan la dificultad en el empoderamiento en su quehacer pedagógico; de esta manera los espacios de capacitación y de encuentros se presenta como una solución que busca que el profesor sea capaz de formar y transformar su actitud en relación con su trabajo, es decir, lo que hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Así mismo auto cuestionarse, interpelarse, interrogar sus fundamentos, sus condicionantes y lo que les motiva.

Referentes Teóricos

Teoría Sociocultural de Vygotsky

El aprendizaje es un proceso social que, según Lev Vygotsky (1978), requiere la interacción con otras personas, en particular con individuos más experimentados. (educador, colegas, formadores), esta teoría ha sido ampliamente aplicada en la educación, ya que juega un papel importante en las comunidades de aprendizaje de los docentes; esta teoría fundamenta entender como el empoderamiento se forma de manera colectiva en el trabajo colaborativo, además no solo depende de los elementos internos del profesor, sino también del ambiente colaborativo y de apoyo profesional.

Pedagogía Crítica de Paulo Freire

Freire (1968) enfatiza que el docente no es un simple transmisor de conocimientos sino una persona que tiene la capacidad de cambiar la realidad social mediante la educación. Su teoría fundamenta investigaciones cualitativas que quieren entender el empoderamiento como una conciencia crítica y una agencia de transformación. Su idea presenta que la praxis docente sea de reflexión y acción para lograr un cambio. Además, su teoría defiende la figura del maestro como un intelectual comprometido, con la capacidad de desarrollar su práctica pedagógica de manera independiente.

Teoría del Liderazgo Transformacional

Bass (1985) citado por Valdiviezo Cacay (2020) afirma que el liderazgo transformacional ocurre en la relación entre el líder y el seguidor, al considerar al primero como una persona que estimula y respalda al segundo para que mejore sus capacidades. Su teoría establece motivar y empoderar a cada uno de los integrantes de la comunidad escolar (alumnos, docentes, padres)

para que logren su mayor potencial y se esfuercen por un objetivo común, poniendo el foco en su desarrollo individual y en la evolución de la institución.

Esta teoría apoya el uso de estrategias que brindaran integrar a toda la comunidad educativa incrementando la calidad de la enseñanza, el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y participación de los diferentes actores implicados del colegio Celestin Freinet.

Liderazgo Transformacional

De acuerdo con Leithwood y Jantzi (2000) el liderazgo transformacional de los directores de escuelas incluye cuatro aspectos esenciales: definir una misión y una visión claras para la escuela, fomentar una cultura positiva en ella, administrar un aprendizaje y una enseñanza efectivos, y crear vínculos con las familias y la comunidad.

En este contexto estas técnicas lo que busca es centrarse en la colaboración, el desarrollo profesional constante, la solución de problemas reales y el aprendizaje significativo en la comunidad educativa del colegio Celestin Freinet.

Esto se relaciona directamente con el proyecto, ya que subraya la importancia de proporcionar espacios que capaciten, acompañen y tengan una reflexión crítica, que facilite identificarla capacidad de los agentes educativos en su papel de cambio, a través de métodos pedagógicos a los docentes del colegio Celestin Freinet; al utilizar estrategias adaptadas a las necesidades que favorezcan su quehacer pedagógico.

En conclusión, los referentes teóricos presentados, justifican la elección de una metodología que se centra en el fortalecimiento en el empoderamiento del profesorado es su labor pedagógica del colegio Celestin Freinet. Estos marcos teóricos resaltan la importancia de estrategias comunicativas y de liderazgo como un medio para el aprendizaje social, la conexión de nuevos conocimientos con experiencias previas, la construcción activa del conocimiento y el

apoyo gradual para el desarrollo de habilidades. Por lo tanto, la metodología del estudio se basa en la creación de un entorno de aprendizajes enriquecedores y estimulantes, donde los docentes pueden participar activamente en actividades diseñadas para promover su empoderamiento y fomentar un cambio positivo en las prácticas de enseñanza.

Referentes Técnicos

Informe Mundial Sobre el Personal: Afrontar la Escasez de Docentes y Transformar la Profesión (2025).

Documento técnico de la Unesco que establece directrices en la agencia de las Naciones Unidas especializada en educación. Proporciona un liderazgo a nivel mundial y regional para reforzar el desarrollo, la resiliencia y la capacidad de los sistemas educativos nacionales al servicio de todos los estudiantes.

Políticas Docentes en América Latina

Examina cómo el liderazgo pedagógico y el empoderamiento son elementos esenciales para elevar la calidad de la educación.

Plan de Acción del Ecosistema de Liderazgo Educativo (2022-2025)

Este documento es fundamental para la formación de líderes en el ámbito educativo, incluyendo las tácticas y medidas para potenciar sus habilidades y liderazgo dentro del sistema de enseñanza.

Referentes Legales

Ley General de Educación (Ley 115 de 1994)

Sienta las bases para el empoderamiento docente al reconocer la educación como servicio público y la necesidad de formar integralmente a los estudiantes.

Decreto 1860(MEN, 1994)

Define la organización de la educación formal y resalta la aplicación de estrategias y métodos pedagógicos activos y vivenciales. Donde los docentes del colegio Celestin Freinet tienen derecho aplicar estrategias que incluyan la exposición, la observación, la experimentación, la práctica, el laboratorio, el taller de trabajo, la informática educativa, el estudio personal y los demás elementos que contribuyan a un mejor desarrollo cognitivo y a una mayor formación de la capacidad crítica, reflexiva y analítica del educando. Con el fin de fortalecer su quehacer pedagógico involucrando activamente al alumnado.

Decreto 1075 (2015)

Permite o propone en relación con el rol docente, sus responsabilidades y su desarrollo profesional, y posteriormente, proponer tácticas que se puedan implementar dentro de las instituciones educativas.

Ley 1620 (2013)

Por medio de esta ley Se contempla la implementación de procesos de capacitación para los docentes con el fin de que puedan reflexionar sobre las prácticas dentro de la institución en las regulaciones del Ministerio de Educación.

Decreto 1278 de 2002

Este decreto establece un conjunto de obligaciones que trascienden lo estrictamente académico: abarca la evaluación, el diagnóstico, la planificación, las actividades curriculares no lectivas, la orientación y la atención a toda la comunidad educativa, entre otros aspectos.

Referentes Éticos

Consentimiento Informado

Se debe obtener la autorización del colegio Celestin Freinet de la comunidad educativa participantes en la investigación, explicando claramente los objetivos, beneficios y posibles riesgos del estudio (Código de Ética de la Investigación en Educación, UNESCO, 2021).

Confidencialidad y Protección de Datos

La información recopilada sobre la comunidad educativa debe ser anónima y protegida, cumpliendo con normativas como la Ley 1581 de 2012 de Colombia sobre protección de datos personales.

Respeto por la Autonomía del Niño

Aunque los niños están bajo el cuidado de adultos, se debe respetar su derecho a participar voluntariamente y asegurarse de que se sientan cómodos durante las actividades (Convención sobre los Derechos del Niño, ONU, 1989).

Principios Éticos Universales

Tratar a todos los miembros de la comunidad educativa con respeto, sin importar su rol, edad, género o cultura.

Ética Profesional del Educador

Son los principios morales y valores que guían su conducta, incluyendo la responsabilidad, honestidad, respeto y equidad, para asegurar la integridad y el bienestar de los estudiantes y mantener la confianza en el sistema educativo.

Herramientas y Métodos

Enfoque y Tipo de Estudio

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), "El enfoque cualitativo se aplica para identificar y entender a fondo los significados, experiencias, procesos y contextos de los fenómenos desde el punto de vista de los participantes." es decir que el propósito de esta investigación es comprender y analizar por medio de las técnicas y las estrategias comunicativas y de liderazgo puedan fortalecer el empoderamiento y el quehacer pedagógico en los docentes del Colegio Celestin Freinet del municipio de Soacha.

Este enfoque es el más adecuado porque permite obtener información detallada de las diferentes propuestas que se van a abordar en las capacitaciones y actividades para los docentes, con el fin de interpretar sus reacciones, niveles de interacción y trabajo en equipo a través de la implementación de dichas estrategias. Además, permite un análisis contextualizado de las condiciones sociales y económicas que influyen en el ámbito educativo.

Unidad de Análisis

El tipo de estudio que se empleará es una investigación-acción; para Kemmis (1984), la investigación-acción es un tipo de búsqueda reflexiva llevada a cabo por quienes están involucrados como (docentes, estudiantes o administrativos), con el objetivo de mejorar la lógica y la equidad de sus propias actividades educativas, interviniendo activamente en el contexto educativo del colegio Celestin Freinet para mejorar el empoderamiento en el quehacer pedagógico en los docentes mediante la implementación de estrategias comunicativas y de liderazgo.

La investigación-acción resulta apropiada en el ámbito educativo, ya que permite reconocer y estudiar problemas concretos en el lugar donde se manifiestan. Asimismo, este enfoque facilita la puesta en práctica de estrategias educativas de forma inmediata con el fin de elevar el rendimiento escolar, lo que favorece una intervención flexible y adaptada al contexto. Otro punto relevante es que la investigación-acción estimula la reflexión constante acerca de los resultados alcanzados, lo que permite modificar y ajustar las estrategias empleadas para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje de manera eficiente.

Este tipo de investigación posibilitará observar directamente cómo el empoderamiento de los docentes en sus aulas influye en los procesos de aprendizaje de sus alumnos que hará posible hacer modificaciones conforme a las necesidades que se identifiquen durante el proceso.

La unidad de análisis de este estudio está conformada por los docentes que asisten al Colegio Celestin Freinet de los grados transición hasta primero del municipio de Soacha.

Técnicas para la Recolección de Datos

Con el fin de asegurar la coherencia entre los objetivos específicos de la investigación y la obtención de información, se utilizarán las siguientes metodologías:

Para el objetivo de exploración: se utilizará la entrevista semiestructurada, Kvale (2011) menciona que “la entrevista es una técnica que posee una sensibilidad y poderes especiales para entender las experiencias y los significados que las personas viven en su vida diaria” (p. 35). En otras palabras, este método brinda a los sujetos una oportunidad para comunicar su realidad desde su visión personal y utilizando sus propias palabras.

Como técnica principal, que permite hacer un análisis exhaustivo de las vivencias, puntos de vista y percepciones que tienen los educadores acerca del liderazgo y la comunicación asertiva.

Para el objetivo de movilización: se empleará grupos focales, son un método para obtener información propia, que se han transformado en una opción legítima y ampliamente empleada para la recopilación de datos cualitativos en diferentes campos del saber en los últimos años (Rabiee, 2004). Que permitirá ver la interacción en grupo por medio de la experiencia y cómo los maestros discuten y reflexionan acerca del liderazgo y la comunicación asertiva.

Para el objetivo de indagación de los cambios: se realizarán diarios reflexivos en este sentido, Vásquez (2008) argumenta que la escritura se transforma en un recurso ideal para la práctica docente, además, es un instrumento para la investigación con el fin de que los docentes documenten de forma sistemática sus vivencias, emociones y aprendizajes vinculados con el liderazgo efectivo y la comunicación asertiva; facilitando su autoevaluación y desarrollo persona.

Categorías para el Análisis de Datos

A continuación, se realizará la definición de las categorías para el análisis de los datos, las cuales estarán en sintonía con los objetivos y la pregunta de investigación:

Comunicación Asertiva

La comunicación asertiva dentro del aula es esencial en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Según Monge (2009), “la comunicación educativa es una forma de interacción humana que tiene como objetivo alcanzar resultados en la educación”. Con el fin de analizar cómo el uso de la comunicación asertiva influye en las estrategias de enseñanza de los docentes, donde se tendrá en cuenta los procesos de aprendizaje que cada docente implementa es sus

aulas. Así mismo se evaluará como la comunicación juega un papel importante dentro del contexto educativo.

Empoderamiento Docente

El empoderamiento docente se presenta como una característica fundamental en los educadores de la actualidad, vital para fomentar cambios educativos relevantes. De acuerdo con la visión de Asunción (2019), las estrategias activas se manifiestan como herramientas que facilitan la mejora en las comunicaciones esta manera en esta categoría se evaluara la habilidad de los docentes en transformar sus prácticas pedagógicas, factores que la facilitan o dificultan con el fin de determinar si las estrategias de comunicación y liderazgo cambian del rol docente como agentes de cambio.

Liderazgo Transformacional

Hernández (2023) sostiene que un liderazgo transformacional debe abordar la situación desde un enfoque global, donde se combine este estilo de liderazgo con el rendimiento de la organización, involucrando a directores docentes, administrativos y personal de servicios en esos dos aspectos. En este sentido se analizará la importancia de proporcionar espacios que capaciten, acompañen y promueva la participación de los docentes y así mismo darles el reconocimiento del liderazgo por parte de sus colegas y la comunidad educativa.

Interacción Social y Trabajo en Equipo

Los grupos de trabajo representan una excelente manera de maximizar las habilidades de los trabajadores, ya que son más adaptables y responden mejor a las transformaciones en su entorno. Tienen la capacidad de organizarse, llevar a cabo acciones, cambiar de enfoque y disolverse con rapidez; promueven la participación activa de los trabajadores en diversas tareas y fomentan su implicación en el proceso de decisiones (Robbins y Judge, 2009). con el fin de facilitar la evaluación de cómo los docentes interactúan entre sí, y en las actividades propuestas abarcando aspectos como la cooperación y la comunicación; donde se observará la participación, la colaboración y la manifestación de emociones, buscando medir el crecimiento de habilidades socioemocional.

Resultados

Acercamiento de la Población a la Variable

Durante la fase de exploración, se aplicó el cuestionario a los docentes del colegio Celestin Freinet de la sede de Soacha de los niveles de prejardín, jardín, transición y primero de primaria, con el objetivo de entender sus opiniones iniciales sobre temas vinculados a la autonomía en la enseñanza, el liderazgo de los educadores, la comunicación efectiva, trabajo en equipo y la innovación en la educación. En términos amplios, los resultados muestran una preferencia bastante favorable hacia la mayoría de las afirmaciones planteadas. La gran parte de los implicados expresó estar “de acuerdo” o “completamente de acuerdo” en cuestiones como la capacidad para decidir sobre asuntos educativos, la relevancia de su misión como docentes y la apertura para sugerir modificaciones que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.

También se muestra un notable compromiso con el avance de la institución y una apreciación importante del trabajo conjunto y la cooperación entre los profesores respecto a la comunicación con los alumnos y sus familias, las respuestas fueron en gran medida positivas, lo que indica una percepción de habilidad y claridad en la interacción educativa. Sin embargo, algunos ítems mostraron un menor grado de consenso, particularmente los vinculados a la escucha empática o la solución de conflictos a través del diálogo, donde se detectaron respuestas de “en desacuerdo” o “ni de acuerdo ni en desacuerdo” en algunos casos.

Estas conclusiones indican zonas posibles para mejorar en la dimensión socioemocional y comunicativa de la práctica docente. En esta, primera evaluación revela una opinión positiva sobre la variable que se está analizando, con altos grados de compromiso, un sentido claro de propósito y apertura al cambio. Sin embargo, también indica que es importante continuar mejorando las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos en el equipo de profesores.

Experimentación

Durante la fase de experimentación, se implementó estrategias lúdicas para promover las habilidades de liderazgo efectivo entre docentes centradas en la comunicación y el trabajo en equipo con los docentes del Colegio Celestin Freinet (Soacha).

Estas actividades se diseñaron para evidenciar cómo influye movilizar, en este caso la capacidad de reconocimiento y cooperación dentro del grupo de docentes. De esta manera se implementaron con los docentes tres actividades lúdicas, cada una diseñada con el fin de abordar aspectos específicos con respecto al liderazgo, la toma de decisiones colaborativa y comunicación asertiva, como lo fueron:

El líder invisible fue una actividad dinámica grupal en la que uno de los integrantes fue elegido líder invisible, sin que los demás conocieran su identidad, La tarea consistió en organizarse según un criterio determinado (altura, edad o fecha de cumpleaños), sin utilizar palabras ni sonidos, únicamente por medio de gestos o movimientos, El líder invisible debía guiar al grupo con señales sutiles, mientras los demás intentaban coordinarse sin saber quién dirigía. Además, se observó, que la mayoría del grupo siguió de manera inconsciente los movimientos del líder, mostrando una tendencia natural hacia la coordinación no verbal, así mismo una parte del grupo identificó correctamente al líder, lo que sugiere que el liderazgo puede ejercerse sin necesidad de una posición explícita o de autoridad formal.

Por otro lado, en el desarrollo de la actividad la torre de valores consistió que los profesores se involucraron de forma activa y reflexiva. La actividad consistió en edificar una torre con bloques, donde cada bloque simbolizaba un valor (por ejemplo: empatía, responsabilidad innovación, respeto, colaboración, honestidad, compromiso, entre otros). Los docentes debían clasificar los principios que consideraban fundamentales para un liderazgo

eficiente, colocando de base las más importantes y significativas en la parte superior las complementarias. A lo largo de la actividad, se fomentó la conversación y el razonamiento, dando la oportunidad a cada profesor de explicar sus decisiones basándose en su vivencia y practica educativa.

Se evidencio en las actividades propuestas que los docentes participaron activamente e impactando significativamente que el liderazgo puede surgir más de la observación mutua más que la imposición así mismo reconocer el valor de la empatía y la comunicación como recursos para mejorar las conexiones entre las personas en el ámbito educativo.

Se evidencio en las actividades propuestas que los docentes participaron activamente e impactando significativamente que el liderazgo puede surgir más de la observación mutua más que la imposición así mismo reconocer el valor de la empatía y la comunicación como recursos para mejorar las conexiones entre las personas en el ámbito educativo.

Este tipo de experiencias no solo fortalecen la comunicación asertiva, si no que ayuda a desarrollar una mayor comprensión y a redefinir el liderazgo de los profesores desde un enfoque basado en la humanidad. Donde se llega a la conclusión de que la adopción de los valores destacados ayuda a potenciar un liderazgo que sea ético, colaborativo y que transforme la práctica educativa diaria.

Identificación de Variaciones

Después de introducir la variable enfocada en desarrollar las habilidades de comunicación efectiva y liderazgo en los profesores, se notaron alteraciones notables en el aspecto ontológico de la unidad de estudio, considerando esto como el cambio en las percepciones, actitudes y conductas que definen el "ser" del docente en su labor educativa.

Antes de realizar la intervención, la información obtenida mediante los cuestionarios iniciales indicaba que los maestros veían el liderazgo principalmente como un papel relacionado con la autoridad, en una única dirección y la decisión centralizada en el rol de jerarquía. De igual manera, se notaba una comunicación restringida en su aspecto asertivo, donde predominaban las interacciones laborales formales y se utilizaba poco el diálogo reflexivo y empático como medio para fomentar la cohesión y el cambio educativo.

No obstante, después de llevar a cabo la intervención, los resultados de las herramientas aplicadas tras la intervención mostraron un cambio notable en la percepción del liderazgo y la comunicación. Los docentes se involucraron de manera activa en las actividades sugeridas, lo que evidenció una comprensión más profunda de su papel como promotores de cambio en la comunidad educativa. Se comprendió que el liderazgo no proviene simplemente de la imposición, sino de la observación recíproca, la colaboración y el reconocimiento del otro como un participante activo en el proceso educativo.

Por otra parte, se puede decir que se observaron cambios positivos ya que los docentes demostraron una notable mejoría en su capacidad empática, mostrándose más inclinados a conversar y ser receptivos a las opiniones de otros; llegaron a entender que la comunicación clara y respetuosa es clave para consolidar las relaciones entre personas y optimizar el clima institucional.

Estos hallazgos indican que la integración de principios como la empatía, el saber escuchar y el trabajo en equipo fomenta un liderazgo íntegro, cercano y con capacidad de generar cambios positivos, lo cual incide de manera favorable en las prácticas de enseñanza y consolida los vínculos interpersonales en los centros educativos.

Estos hallazgos indican que la integración de principios como la empatía, el saber escuchar y el trabajo en equipo fomenta un liderazgo íntegro, cercano y con capacidad de generar cambios positivos, lo cual incide de manera favorable en las prácticas de enseñanza y consolida los vínculos interpersonales en los centros educativos.

Análisis y Discusión

Los resultados que se lograron a lo largo de la investigación pedagógica mostraron un avance significativo, en el ámbito comunicativo y socioemocional de la práctica docente, que provienen del trabajo con la variable liderazgo a través de la actividad del líder invisible. Se observó que una parte del grupo pudo reconocer correctamente al líder, lo cual indica que el liderazgo puede manifestarse sin requerir un cargo específico autoridad oficial

El análisis actual se centró en determinar la conexión entre los resultados y la variable principal el liderazgo desde un enfoque pedagógico y ontológico, investigando de qué manera las dinámicas aplicadas fomentaron la reflexión sobre la existencia y la práctica docente. Además, se pretende demostrar que la implementación de estrategias creativas no solo ayuda a mejorar el clima escolar, sino que también fortalece el crecimiento personal, emocional y social de los educadores.

En este sentido, los resultados permiten entender que el liderazgo puede surgir más de la observación recíproca que de la imposición, destacando la empatía y la comunicación como herramientas fundamentales para mejorar las relaciones humanas en el ámbito educativo y promover una convivencia basada en el respeto y la colaboración.

Durante la intervención realizada, se notó que muchos profesores del Colegio Celestin Freinet (Soacha), tenían una visión reducida sobre el liderazgo y la comunicación efectiva en su labor educativa. Dominaban las ideas convencionales sobre liderazgo, vinculadas a la autoridad y a decisiones que solo se toman de manera unilateral, lo que limitaba la percepción del docente como un facilitador de transformación en la comunidad educativa, lo que permitió generar un cambio significativo.

Este primer acercamiento permitió mediante la intervención, que los docentes tendrían la oportunidad de mejorar sus habilidades de comunicación y liderazgo, fomentando así un cambio más cooperativo y analítico en su labor educativa.

Durante la fase de experimentación, la aplicación de estrategias de juego como "El líder invisible" y "La torre de los valores" tuvo un efecto notable en la unidad de estudio, mostrando cambios en las áreas comunicativa y socioemocional de la práctica docente.

Los hallazgos indicaron que los docentes no solo mejoraron su capacidad de comunicación asertiva, sino que también pudieron replantear su concepto de liderazgo de una manera más humana, cooperativa y empática.

Estos resultados están relacionados con las teorías que fundamentaron la investigación pedagógica, como lo es la Teoría Sociocultural de Vygotsky (1978) se basa en comprender cómo el empoderamiento se desarrolla de forma conjunta y colectivamente; y que no solo depende de los elementos internos del docente, sino también del entorno colaborativo y del apoyo profesional. Así mismo la pedagogía crítica de Freire (1968) destaca que el educador no se limita a ser un simple transmisor de información, sino que tiene el poder de transformar la realidad social a través de la educación, además su teoría defiende la figura del maestro como un intelectual comprometido, capaz de llevar a cabo su labor pedagógica de manera autónoma.

Por otro lado, la Teoría del liderazgo transformacional Bass (1985) citado por Valdiviezo Cacay (2020), los resultados reflejan como el uso de las estrategias permitieron involucrar a toda la comunidad escolar, mejorando la calidad del aprendizaje, la cooperación, la comunicación eficiente y la participación de los integrantes del colegio Celestin Freinet.

Después de la intervención con la variable, se evidenciaron transformaciones significativas en el aspecto ontológico de los docentes participantes. Los resultados obtenidos a partir de las estrategias lúdicas y entrevistas muestran avances en su autopercepción como líderes y en su capacidad comunicativa, factores que inciden directamente en su práctica pedagógica y en la dinámica del aula. Se observaron cambios concretos en la actitud de los profesores para intercambiar sus vivencias educativas, comunicar sus emociones y sugerir estrategias colaborativas dirigidas a mejorar la institución. Estas iniciativas evidencian un refuerzo del sentimiento de pertenencia, el trabajo en equipo y la creación conjunta del conocimiento, aspectos que reflejan el impacto positivo del proyecto en su crecimiento tanto personal como profesional.

Los hallazgos obtenidos en esta investigación pedagógica coinciden en gran medida con las afirmaciones de Leithwood y Jantzi (2000), quienes indican que el liderazgo transformacional en el contexto educativo se basa en crear una visión común, fomentar una cultura institucional favorable, impulsar prácticas educativas efectivas y establecer conexiones con la comunidad.

Este proyecto muestra cómo se manifiesta el liderazgo pedagógico en el día a día de los docentes, si no que ayuda a entender las transformaciones con el trabajo directo con la empatía, la comunicación y la emocionalidad posibilitó un impacto más personal y reflexivo entre los docentes. Al integrar teoría y práctica, se evidencia cómo el liderazgo transformacional y la cultura de trabajo en equipo son importantes en la enseñanza. Sin embargo, se distinguen por cómo se centra en el liderazgo que cada maestro tiene dentro de sí mismo. Esto hizo posible un cambio más completo y duradero. Esta conexión con referentes académicos fortalece la validez del estudio y su aplicabilidad a otros contextos educativos similares.

Durante el proceso de la investigación educativa, una de las principales limitaciones fue el tamaño reducido de la muestra, ya que solo se trabajó con un grupo pequeño de docentes y se realizaron nada más dos sesiones, lo que impidió la posibilidad de generalizar los resultados a una población más amplia, lo cual pudo haber influido en los cambios observados. Sin embargo, a pesar de las dificultades, se evidenciaron avances significativos. Por eso se sugiere para futuras investigaciones, una mayor participación de los docentes, extender el tiempo de intervenciones esta manera, se podría obtener mejores resultados que representan un mayor impacto en la población de estudio de acuerdo con las estrategias lúdicas trabajadas en el contexto.

Los hallazgos de este estudio evidencian diferentes usos prácticos dentro del ámbito educativo del Colegio Celestin Freinet. En primer lugar, se demuestra que el liderazgo es una estrategia de enseñanza eficaz para mejorar la comunicación positiva entre los profesores, en primer lugar, se demuestra que el liderazgo es una estrategia de enseñanza eficaz para mejorar la comunicación positiva entre los docentes, aspecto que puede ser replicado en el aula con los alumnos que tienen características parecidas, lo cual potencia la interacción positiva y el desarrollo socioemocional. Además, se enfatiza la relevancia de estimular entornos de aprendizaje que sean colaborativos y dinámicos, los cuales propician el respeto mutuo, la colaboración entre colegas y la participación.

De igual manera, los hallazgos pueden guiar la creación de políticas dentro de las instituciones que incorporen la enseñanza en liderazgo y habilidades de comunicación dentro de los programas de desarrollo para los docentes, garantizando la permanencia de estas prácticas. Esto no solo favorecería el fortalecimiento de la convivencia en las escuelas, sino que también ayudaría a establecer una cultura institucional fundamentada en la empatía, la reflexión y la colaboración. Por lo tanto, los hallazgos de este estudio pueden ser utilizados como fundamento

para el desarrollo de programas de formación docente centrados en el crecimiento humano y profesional, impulsando una mejora continua en la calidad de la educación.

Para concluir, el estudio de los resultados demostró que la implementación de estrategias lúdicas ayudó significativamente a que los profesores del colegio Celestin Freinet desarrollaran su capacidad de liderazgo y su comunicación asertiva. Estas prácticas fomentaron un cambio importante en la dinámica de la institución, al crear un entorno más empático, reflexivo y participativo, donde el liderazgo se vuelve una herramienta que transforma el trabajo educativo por ello que las evidencias recogidas validan las teorías de Vygotsky (1978), Freire (1968) y Bass (1985) citado por Valdiviezo Cacay (2020), destacando el papel del docente como mediador activo.

A partir de estos hallazgos surgen nuevas preguntas como: ¿De qué manera puede integrarse de forma sistemática la enseñanza del liderazgo y la comunicación asertiva en los programas de desarrollo docente? ¿Qué efectos tendría la consolidación de una cultura institucional basada en la empatía y la colaboración en el clima escolar y en la calidad educativa?

¿Cómo podrían las políticas educativas fomentar la sostenibilidad de prácticas pedagógicas lúdicas orientadas al fortalecimiento del liderazgo docente? ¿Qué estrategias serían más efectivas para promover la participación de la comunidad educativa (docentes, estudiantes y directivos) en la construcción de entornos de aprendizaje colaborativos y reflexivos?

Estas preguntas ayudan a profundizar en el entendimiento de cómo las estrategias lúdicas influyen fuera del aula, fomentando la generación de políticas institucionales que incluyan el liderazgo, la empatía y la comunicación como fundamentos del desarrollo profesional de los docentes y de la convivencia en las escuelas.

Conclusiones y Recomendaciones

Para concluir, se puede decir que la investigación permitió identificar los principales desafíos que enfrentan los educadores en su labor cotidiana y cómo pueden afrontarse mediante estrategias de comunicación y liderazgo, logro fortalecer en el colegio Celestin Freinet la colaboración, la toma de decisiones y la empatía con el grupo de docentes, donde se evidenció que la participación activa de los profesores en estas dinámicas evidenció que el liderazgo no está ligado a la imposición de autoridad, sino que puede emerger de manera natural a partir de la observación entre pares, la escucha activa y la valoración del otro, los hallazgos confirman que la propuesta lúdica respondió al objetivo general, planteado, promoviendo la empatía, una comunicación fluida y un liderazgo inclusivo. La pregunta de investigación fue respondida con claridad, mostrando que al favorecer el clima educativo es más colaborativo reflexivo y beneficia el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La investigación permitió movilizar sobre su ser y su quehacer pedagógico, por medio de estrategias lúdicas, lo cual contribuyó a movilizar en profundidad el aspecto ontológico en los docentes, donde se observaron cambios significativos el aspecto comunicativo y socioemocional, lo cual se demostró en una apertura más amplia hacia el diálogo, la empatía y la disposición para intercambiar vivencias.

Los docentes del Colegio Celestin Freinet se vieron beneficiados por la variable empleada en este estudio, que fue las estrategias de liderazgo y comunicación, tuvo un impacto positivo, donde su implementación favoreció el fortalecimiento de la dimensión comunicativa y socioemocional de la práctica docente. Por otra parte, también se logró los avances en el reconocimiento, la empatía y la colaboración dentro del grupo de trabajo, sin embargo, surgieron

algunas limitaciones, como la falta de tiempo para implementar las actividades de manera continua, lo que limitó la capacidad de profundizar en algunos procesos de seguimiento y reflexión. A pesar de ello la variable mostró que es un método transformador y eficaz, especialmente en entornos educativos formales, al facilitar el crecimiento integral del docente y ayudar en el fortalecimiento de sus habilidades interpersonales y profesionales.

Considero que este estudio aporta a la literatura, ya que demuestra que el liderazgo y comunicación en los contextos educativos, evidencia que la integración de estas estrategias potencia el desarrollo personal y profesional de los docentes, en el ámbito metodológico, la implementación de técnicas cualitativas presentó una contribución innovadora, ofreciendo una comprensión profunda de los procesos de transformación vividos. Este enfoque resalta la importancia de las metodologías cualitativas para entender las dimensiones humanas y relacionales en los entornos educativos.

Para futuras investigaciones se recomienda aumentar la aplicación de métodos de enseñanza que se enfoquen en la comunicación y el liderazgo en el colegio Celestin Freinet, con el objetivo de continuar mejorando las prácticas educativas que apuntan al crecimiento integral de los educadores y a optimizar las interacciones en la institución educativa. Por otra parte, se considera fundamental seguir brindando capacitaciones a los docentes del colegio sobre metodologías lúdicas que sigan fortaleciendo su quehacer pedagógico.

Se recomienda ampliar la participación de los docentes en futuras investigaciones, incrementando el número de participantes y extendiendo los horarios y tiempos de intervención. Esto permitirá realizar un análisis más profundo sobre el estado y el comportamiento de los estudiantes en el aula, favoreciendo una comprensión más integral del contexto educativo.

Por otra parte, se considera importante integrar enfoques cualitativos y cuantitativos, con el propósito de obtener una información más completa. Por eso es fundamental implementar nuevas variables enfocadas en el manejo de las emociones y las relaciones interpersonales, fomentando entornos donde la comunicación se convierta en el eje central del proceso educativo

Referencias Bibliográficas

- Asunción, S. (2019). Metodologías Activas: Herramientas para el empoderamiento docente. *Revista Docentes 2.0*, 1(1), pp. 1-12. <https://doi.org/10.37843/rted.v7i1.27>
- Balladares Burgos, J. A. (2023). Principios y valores para una ética digital. *Oxímora. Revista Internacional De Ética Y Política*, (23), 1–16. <https://doi.org/10.1344/oxmora.23.2023.42325>
- Congreso de la República de Colombia. (1994). *Ley General de Educación (Ley 115 de 1994)*. Diario Oficial No. 41.214 del 8 de febrero de 1994. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>
- Congreso de la República de Colombia. (2013, 15 de marzo). *Ley 1620 de 2013: Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52287>.
- Fierro, C., Fortoul, B., & Rosas, L. (1999). *Transformando la práctica docente*. Paidós.
- Freire, Paulo. (1985): *Pedagogía del oprimido*. Montevideo, Tierra Nueva. México, Siglo XXI Editores. <https://www.servicioskoinonia.org/biblioteca/general/FreirePedagogiadeloPprimido.pdf>
- Garces, G. (2012). *La comunicación asertiva. Psicología Conocimiento y Sociedad*, 7(4), 686. <https://DOI: 10.23857/pc.v7i4.3850>
- Hernández, H. (2023). *Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local – Perú*. *Gestión: Revista de Empresa y Gobierno*, 3(2), 7-16.
- Kemmis, S. (1984). *El planificador de la investigación-acción* [Traducción del original *The Action Research Planner*]. Deakin University Press. <https://doi.org/10.1007/978-981-4560-67-2>
- Leithwood, K., y Jantzi, D. (2000). El papel del liderazgo escolar en la creación de las condiciones para la mejora de la escuela. En A. Harris, D. Hopkins y V. A. Coles (Eds.), *Liderazgo para el aprendizaje: Fundamentos para una nueva agenda de liderazgo* (pp. 1–18). Londres: CASM/Institute of Education.
- Ley 1581 (2012). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial No. 48.587. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

- Luna Viana, J. F. (2023). Liderazgo Transformacional en Escuelas y Colegios de Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 6646-6665. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8255
- Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Decreto 1860 de 1994, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales*.
- Ministerio de Educación Nacional. (2022). *Plan de acción del Ecosistema de Liderazgo Educativo (2022–2025)*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional. https://contactomaestro.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/maestrospublic/adjuntos/Plan%20de%20acci%C3%B3n%20Liderazgo%202023.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Organización de las Naciones Unidas. (1989). Convención sobre los Derechos del Niño. Asamblea General de las Naciones Unidas, Resolución 44/25. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-rightschild>
- Ramos Serpa, G. & López Falcón, A. (2019). *Formación ética del profesional y ética profesional del docente*. *Estudios Pedagógicos*, 45(3), 185-199. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052019000300185>
- República de Colombia. (2002). *Decreto Ley 1278 del 19 de junio de 2002*. Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente. Bogotá, Colombia: Presidencia de la República. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf
- República de Colombia. (2015, 26 de mayo). *Decreto 1075 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación*. Diario Oficial No. 49 523. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62510>
- Reyes-Gasperini, D., & Cantoral, R. (2012). *Profesionalización y empoderamiento docente en matemáticas: una mirada desde la teoría socioepistémica*. *Acta Latinoamericana de Matemática Educativa*, 26, 1005–1014. <https://funes.uniandes.edu.co/4387/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson Educación. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.02.001>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson Educación. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROB_BINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf
- Rodas Pacheco, F. D., & Pacheco Salazar, V. G. (2020). *Grupos focales: Marco de referencia para su implementación*. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 182-195. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1401>

- Rodríguez Pico, Y. M. (2024). El Liderazgo Pedagógico, Más Allá de un Proceso Educativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 552-566. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12298
- Salazar-Escorcia, L. S. (2020). *Investigación cualitativa: Una respuesta a las investigaciones sociales educativas*. CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 6(11), 101-110. DOI: [10.35381/cm.v6i11.327](https://doi.org/10.35381/cm.v6i11.327)
- UNESCO; Equipo Especial Internacional sobre Docentes para la Educación 2030 (Teacher Task Force); Fundación SM. (2025). *Informe mundial sobre el personal docente: Afrontar la escasez de docentes y transformar la profesión*. UNESCO. <https://doi.org/10.54675/FIGU8035>
- Vaillant, D., & Marcelo, C. (2015). *Políticas docentes en América Latina: el desafío de la profesionalización docente*. UNESCO-OREALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233172>
- Valenzuela, P., & Horn, A. (2012). *Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo*. En J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile?* (pp. 325–348). Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile. https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf
- Vásquez, A. (2008). *La escritura como herramienta de desarrollo profesional docente*. *Revista de Educación y Pedagogía*, 20(51), 45–58. <https://ap.lasalle.edu.co/article/view/474>
- Villarreal-Puga, J., & Cid García, M. (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. *Revista Científica Hallazgos* 21, 7(1), 52- 60. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Vygotsky, L. S. (1978). *La mente en la sociedad: El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Harvard University Press <https://www.jstor.org/stable/j.ctvjf9vz4>

Apéndices

Apéndice A *Muestras de investigación*

<https://unadvirtualedu->

my.sharepoint.com/:i:/g/personal/mllozanocan_unadvirtual_edu_co/Eeqqp54OpS1Fvn1GfRjN1

[GUB4bggFTM9QnB2gqnjQgY3oQ?e=7MmcOF](https://my.sharepoint.com/:i:/g/personal/mllozanocan_unadvirtual_edu_co/Eeqqp54OpS1Fvn1GfRjN1GUB4bggFTM9QnB2gqnjQgY3oQ?e=7MmcOF)