

## Liderazgo pedagógico y comunicación asertiva como estrategias para la resolución de conflictos institucionales

### Pedagogical Leadership and Assertive Communication as Strategies for Resolving Institutional Conflicts

Soraida Sandra Santillán Calderón <sup>[0009-0005-7291-1430]</sup>  Sunny Ariana Idrovo Vargas <sup>[0009-0005-3755-6170]</sup>   
Linda Yuling Wong Villacis <sup>[0009-0001-7245-8577]</sup>  Lorena Lisbeth León Granizo <sup>[0009-0001-6725-0990]</sup> 

Unidad Educativa José María Velasco Ibarra, Milagro, Ecuador.

[sandrasantillan02@hotmail.com](mailto:sandrasantillan02@hotmail.com) [sunnydrovo@hotmail.com](mailto:sunnydrovo@hotmail.com)  
[lindawongvillacis@yahoo.es](mailto:lindawongvillacis@yahoo.es) [lorena.leon@docentes.educacion.edu.ec](mailto:lorena.leon@docentes.educacion.edu.ec)

#### CITA EN APA:

Santillán Calderón, S. S., Idrovo Vargas, S. A., Wong Villacis, L. Y., & León Granizo, L. L. (2026). Liderazgo pedagógico y comunicación asertiva como estrategias para la resolución de conflictos institucionales. *Tesla Revista Científica*, 6(1), e668. <https://tesla.puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/tesla/article/view/668>

**Recibido:** 2026-05-02

**Aceptado:** 2026-05-29

**Publicado:** 2026-06-17

#### TESLA

Revista Científica  
ISSN: 2953-4275



Los contenidos de este artículo están bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Los autores conservan los derechos morales y patrimoniales de sus obras.

The contents of this article are under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. The authors retain the moral and patrimonial rights of their works.

**Resumen.** El presente artículo tuvo como objetivo analizar el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva como estrategias para la resolución de conflictos institucionales en el ámbito educativo. La investigación se desarrolló mediante una revisión bibliográfica sistematizada bajo la metodología PRISMA 2020, considerando estudios publicados entre 2020 y 2025 en bases de datos académicas y repositorios científicos. Inicialmente se identificaron 128 registros; luego del proceso de depuración, cribado y elegibilidad, se incluyeron 25 estudios en la síntesis cualitativa. Los resultados evidencian que el liderazgo pedagógico favorece la prevención, mediación y transformación de los conflictos, al promover prácticas basadas en la escucha activa, la participación y la toma de decisiones compartidas. Asimismo, la comunicación asertiva fortalece el clima institucional, reduce malentendidos y facilita la construcción de acuerdos. Se concluye que ambas dimensiones son complementarias y necesarias para consolidar instituciones educativas más democráticas, humanas y orientadas a la convivencia pacífica y mejora continua.

**Palabras Clave:** Liderazgo pedagógico, comunicación asertiva, resolución de conflictos, gestión educativa, convivencia escolar, clima institucional.

**Abstract:** This article aimed to analyze pedagogical leadership and assertive communication as strategies for resolving institutional conflicts in the educational field. The research was conducted through a systematized literature review based on the PRISMA 2020 methodology, considering studies published between 2020 and 2025 in academic databases and scientific repositories. Initially, 128 records were identified; after the process of refinement, screening, and eligibility assessment, 25 studies were included in the qualitative synthesis. The results show that pedagogical leadership favors the prevention, mediation, and transformation of conflicts by promoting practices based on active listening, participation, and shared decision-making. Likewise, assertive communication strengthens the institutional climate, reduces misunderstandings, and facilitates the construction of agreements. It is concluded that both dimensions are complementary and necessary to consolidate more democratic, human-centered educational institutions oriented toward peaceful coexistence and continuous improvement.

**Keywords:** Pedagogical leadership, assertive communication, conflict resolution, educational management, school coexistence, institutional climate.

## 1 INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas contemporáneas se desenvuelven en escenarios cada vez más complejos, dinámicos y emocionalmente exigentes. La escuela, además de ser un espacio destinado a la enseñanza y al aprendizaje, constituye una comunidad humana en la que convergen intereses, expectativas, tensiones, estilos de comunicación, formas de autoridad, experiencias familiares, trayectorias profesionales y realidades socioculturales diversas. En ese entramado institucional, el conflicto no debe comprenderse únicamente como una amenaza para la convivencia, sino como una expresión natural de la interacción social y, al mismo tiempo, como una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional, mejorar los vínculos y promover aprendizajes colectivos. Sin embargo, cuando los conflictos no son gestionados de manera oportuna, pedagógica y comunicacionalmente adecuada, pueden deteriorar el clima escolar, afectar el desempeño docente, debilitar la confianza entre los actores educativos y obstaculizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Desde esta perspectiva, el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva emergen como estrategias fundamentales para la resolución de conflictos institucionales. El liderazgo pedagógico no se limita al ejercicio formal de la autoridad directiva ni a la administración de recursos; implica orientar, acompañar, mediar, escuchar, construir acuerdos y generar condiciones para que los miembros de la comunidad educativa participen de manera responsable en la mejora institucional. En este sentido, Abarca Infa et al. (2021) sostienen que el liderazgo directivo se relaciona directamente con la gestión de conflictos en las instituciones educativas públicas, lo cual permite comprender que la forma en que se conduce una organización escolar incide en la manera como se previenen, enfrentan y transforman las tensiones internas.

La importancia del liderazgo pedagógico se hace más evidente cuando se reconoce que los conflictos institucionales no surgen únicamente por diferencias personales, sino también por fallas en la comunicación, ausencia de canales de diálogo, decisiones verticales, falta de participación, ambigüedad en los roles, estilos autoritarios de gestión o insuficiente desarrollo de competencias socioemocionales. Por ello, el liderazgo educativo de alto impacto necesita alejarse de modelos centrados exclusivamente en el control y avanzar hacia prácticas basadas en la corresponsabilidad, la escucha activa, el reconocimiento del otro y la toma de decisiones compartidas. En esta línea, Leithwood (2021) plantea que el liderazgo escolar equitativo debe orientarse a generar condiciones institucionales justas, inclusivas y favorables para el aprendizaje, lo cual supone atender no solo los resultados académicos, sino también las relaciones humanas que sostienen la vida escolar.

El conflicto, entendido desde una mirada pedagógica, no debe ser invisibilizado ni reprimido. Por el contrario, requiere ser leído, interpretado y gestionado desde un enfoque formativo. Irby et al. (2022) afirman que el conflicto es un factor inevitable y significativo en los contextos escolares. Esta afirmación resulta central para el presente estudio, porque desplaza la idea de que una institución educativa de calidad

es aquella donde no existen conflictos. Más bien, una institución educativa fortalecida es aquella que cuenta con liderazgos, protocolos, habilidades comunicativas y culturas de diálogo capaces de transformar las diferencias en oportunidades de aprendizaje institucional.

En este marco, el liderazgo pedagógico cumple una función mediadora. El directivo o líder educativo no actúa únicamente como autoridad que sanciona, sino como agente que orienta procesos de comprensión, negociación y reconstrucción de vínculos. Anastasiou y Chandolia (2020) encontraron que los estilos de liderazgo y de gestión de conflictos se asocian con la efectividad de la gestión escolar, lo que evidencia que la resolución de conflictos no depende solo de normas institucionales, sino también de las competencias relacionales, emocionales y comunicativas de quienes conducen la organización. Así, la gestión del conflicto se convierte en una dimensión estratégica del liderazgo, especialmente en contextos donde la convivencia escolar, el bienestar docente y la participación comunitaria son condiciones indispensables para la mejora educativa.

En esta misma línea, Valente y Lourenço (2020) evidencian la relación entre inteligencia emocional docente y manejo de conflictos en el aula. Su aporte es relevante porque permite comprender que los conflictos escolares no se resuelven únicamente mediante reglamentos, sino mediante habilidades humanas concretas: escuchar, interpretar emociones, regular respuestas, dialogar, negociar y construir acuerdos. Así, la resolución de conflictos institucionales debe abordarse desde un enfoque integral que articule liderazgo pedagógico, comunicación asertiva, inteligencia emocional, mediación y cultura de paz.

Desde una perspectiva institucional, la resolución de conflictos debe superar el enfoque reactivo. Muchas instituciones actúan cuando el conflicto ya ha escalado, cuando las relaciones se han deteriorado o cuando la convivencia se ha visto afectada. Sin embargo, una gestión educativa de alto impacto debe anticiparse. Esto implica diseñar protocolos claros, fortalecer la comunicación interna, promover espacios de participación, capacitar a docentes y directivos en mediación, e incorporar prácticas de diálogo como parte de la cultura escolar. Irby et al. (2022) encontraron que la formación profesional virtual en gestión de conflictos incrementó el conocimiento de los líderes escolares y favoreció una percepción más positiva del conflicto. Este hallazgo resulta especialmente importante porque confirma que la capacidad para gestionar conflictos puede y debe formarse.

De igual manera, la mediación escolar aparece como una estrategia pertinente para transformar los conflictos en procesos educativos. Papageorgiou y Kourkoutas (2024) consideran la mediación escolar como un método alternativo para la resolución pacífica de disputas y conflictos en el campo educativo. Esta perspectiva coincide con la necesidad de construir instituciones menos punitivas y más restaurativas, donde el diálogo, la responsabilidad y la reparación tengan un lugar central. La mediación no elimina la autoridad institucional, sino que la reorienta hacia prácticas más democráticas, participativas y formativas.

En el contexto latinoamericano, el estudio del liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva adquiere especial relevancia debido a los desafíos que enfrentan las instituciones educativas: sobrecarga laboral docente, cambios curriculares, brechas socioeconómicas, demandas familiares, violencia escolar, debilitamiento de la convivencia y tensiones derivadas de procesos administrativos. Estos factores pueden generar conflictos internos si no existen liderazgos capaces de articular respuestas pedagógicas y comunicacionales. Por ello, abordar la resolución de conflictos desde el liderazgo y la comunicación no solo responde a una necesidad académica, sino también a una urgencia práctica para la mejora de las instituciones educativas.

La relevancia de esta revisión radica en que permite sistematizar aportes teóricos y empíricos recientes sobre un problema que atraviesa la vida cotidiana de las instituciones educativas. Además, contribuye a comprender que los conflictos no deben ser interpretados únicamente como obstáculos, sino como oportunidades para fortalecer la cultura institucional, mejorar las relaciones interpersonales y consolidar prácticas de liderazgo más éticas, dialogantes y transformadoras. En este sentido, estudiar el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva como estrategias para la resolución de conflictos institucionales permite avanzar hacia modelos de gestión escolar centrados en las personas, en la convivencia y en la mejora continua.

Por lo tanto, esta investigación bibliográfica tiene como propósito analizar los fundamentos teóricos y los hallazgos científicos recientes sobre el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva como estrategias para la resolución de conflictos institucionales. A partir de la revisión de literatura actual, se busca identificar cómo estas categorías se relacionan, qué aportes ofrecen a la gestión educativa y de qué manera pueden fortalecer la convivencia, el clima escolar y la cultura organizacional en las instituciones educativas.

## **2.MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Liderazgo pedagógico en las instituciones educativas**

El liderazgo pedagógico constituye una de las categorías más relevantes en el estudio de la gestión educativa contemporánea, debido a que permite comprender cómo las instituciones escolares pueden orientar sus procesos internos hacia la mejora de los aprendizajes, la convivencia democrática, el fortalecimiento del clima institucional y la resolución de conflictos. A diferencia de las concepciones tradicionales de dirección escolar, centradas principalmente en la administración, el cumplimiento normativo o el control de procesos, el liderazgo pedagógico se enfoca en la capacidad de influir positivamente en la comunidad educativa para alcanzar propósitos formativos compartidos.

Desde esta perspectiva, el liderazgo pedagógico no se reduce a la figura del directivo como autoridad formal, sino que implica una práctica relacional, ética y transformadora. Un líder pedagógico acompaña,

escucha, orienta, media, promueve la participación y genera condiciones para que docentes, estudiantes y familias asuman responsabilidades dentro del proyecto educativo institucional. En este sentido, el liderazgo pedagógico se convierte en una fuerza articuladora entre la gestión institucional y la vida cotidiana de la escuela, pues permite traducir los objetivos educativos en acciones concretas de acompañamiento, comunicación y toma de decisiones.

El liderazgo pedagógico adquiere especial importancia cuando se analiza la resolución de conflictos institucionales, ya que los conflictos no surgen en el vacío, sino dentro de estructuras organizacionales donde existen normas, jerarquías, relaciones de poder, formas de comunicación y estilos de convivencia. Por ello, la manera en que se ejerce el liderazgo puede contribuir a prevenir, intensificar o transformar los conflictos. Abarca Infa et al. (2021) sostienen que el liderazgo directivo se relaciona con la gestión de conflictos en las instituciones educativas, lo cual evidencia que la capacidad del líder para orientar procesos, generar acuerdos y promover la participación incide directamente en la forma como la comunidad educativa enfrenta sus tensiones internas.

Asimismo, el liderazgo pedagógico se vincula estrechamente con el clima escolar. Una institución dirigida desde un enfoque pedagógico no solo se preocupa por resultados académicos, sino también por la calidad de las relaciones humanas que hacen posible el aprendizaje. El bienestar docente, la confianza entre actores educativos, la participación estudiantil, la comunicación con las familias y la coherencia entre normas y prácticas institucionales son elementos que dependen, en gran medida, del modo en que se lidera la escuela. Por ello, hablar de liderazgo pedagógico implica hablar también de convivencia, comunicación, mediación y gestión emocional.

El liderazgo pedagógico también exige una comprensión amplia del conflicto. En muchas instituciones educativas, el conflicto es asumido como un problema que debe eliminarse rápidamente. Sin embargo, desde una visión formativa, el conflicto es una manifestación de diferencias, necesidades, intereses o percepciones que deben ser atendidas de manera reflexiva. Irby et al. (2022) afirman que el conflicto es un factor inevitable y significativo en los contextos escolares. Esta idea permite comprender que la calidad de una institución no se mide por la ausencia de conflictos, sino por su capacidad para gestionarlos de manera justa, pedagógica y dialogante.

## **2.2 Comunicación asertiva como competencia institucional**

La comunicación asertiva es una competencia fundamental en las instituciones educativas, debido a que permite expresar pensamientos, emociones, necesidades y desacuerdos de manera clara, respetuosa y responsable. En el ámbito escolar, la comunicación no solo cumple una función informativa, sino también relacional, organizativa y formativa. A través de la comunicación se construyen vínculos, se transmiten expectativas, se definen responsabilidades, se resuelven diferencias y se configura el clima institucional.

En muchas ocasiones, los conflictos institucionales no se originan únicamente por diferencias reales entre los actores educativos, sino por malentendidos, mensajes ambiguos, ausencia de diálogo, rumores, interpretaciones erróneas o decisiones comunicadas de manera inadecuada. Por ello, la comunicación asertiva se convierte en una estrategia preventiva para la gestión de conflictos. Comunicar asertivamente implica decir lo necesario sin agredir, escuchar sin imponer, expresar desacuerdos sin descalificar y establecer límites sin vulnerar la dignidad del otro.

Brinia et al. (2022) sostienen que el desarrollo de un sistema de comunicación efectivo dentro de una institución educativa puede convertirse en una fuerza impulsora para su funcionamiento eficaz. Esta afirmación permite comprender que la comunicación no es un elemento secundario de la gestión escolar, sino una dimensión estructural de la vida institucional. Cuando una escuela cuenta con canales de comunicación claros, oportunos y respetuosos, se reducen las tensiones innecesarias, se fortalece la confianza y se favorece la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

En el contexto educativo, la comunicación asertiva se relaciona con la escucha activa, la empatía, la regulación emocional y la capacidad de argumentar sin violentar. Estas habilidades resultan indispensables para la resolución de conflictos, porque permiten que las partes involucradas puedan expresar sus posiciones y comprender las del otro. La ausencia de comunicación asertiva suele conducir a respuestas defensivas, silencios prolongados, agresiones verbales, imposiciones o rupturas relacionales. En cambio, su presencia facilita la negociación, la mediación y la construcción de acuerdos.

### **2.3. Resolución de conflictos institucionales en el ámbito educativo**

La resolución de conflictos institucionales constituye una dimensión central de la gestión educativa, especialmente en contextos escolares caracterizados por la diversidad de actores, intereses, responsabilidades y expectativas. En una institución educativa conviven directivos, docentes, estudiantes, familias, personal administrativo y comunidad externa. Cada uno de estos actores posee formas distintas de comprender la realidad escolar, lo que puede generar tensiones cuando no existen mecanismos adecuados de diálogo, participación y toma de decisiones.

El conflicto institucional puede entenderse como una situación de desacuerdo, tensión o incompatibilidad percibida entre personas o grupos dentro de la organización educativa. Estos conflictos pueden relacionarse con la distribución de responsabilidades, la aplicación de normas, los estilos de liderazgo, la comunicación interna, la disciplina escolar, el desempeño docente, la participación familiar, el uso de recursos o la interpretación de decisiones institucionales. En este sentido, el conflicto no debe reducirse a un problema interpersonal, ya que muchas veces expresa fallas estructurales o culturales de la institución.

Desde una perspectiva pedagógica, la resolución de conflictos no consiste únicamente en eliminar el desacuerdo, sino en gestionarlo de manera que contribuya al aprendizaje, la convivencia y la mejora institucional. Resolver un conflicto implica identificar sus causas, escuchar a las partes involucradas, comprender los intereses en juego, generar alternativas, tomar decisiones justas y promover compromisos verificables. Este proceso requiere liderazgo, comunicación, empatía, inteligencia emocional y capacidad de mediación.

Irby et al. (2022) evidencian que la formación de líderes escolares en gestión de conflictos puede incrementar su conocimiento sobre el tema y modificar positivamente sus percepciones frente al conflicto. Este hallazgo es relevante porque muestra que la resolución de conflictos no depende únicamente de la experiencia espontánea del directivo, sino de procesos formativos intencionales.

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza los principales enfoques para comprender la resolución de conflictos institucionales en el ámbito educativo, considerando su significado, sus implicaciones para la gestión escolar y su relación con el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva.

**Tabla 1.** Enfoques para la comprensión de la resolución de conflictos institucionales

| Enfoque               | Comprensión del conflicto                                                                                                       | Implicaciones para la gestión educativa                                                              | Relación con liderazgo y comunicación                                                                       |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enfoque tradicional   | El conflicto se entiende como una alteración del orden institucional que debe controlarse o eliminarse.                         | Predominan respuestas sancionadoras, verticales o centradas en la autoridad formal.                  | El liderazgo tiende a ser directivo y la comunicación se orienta a imponer normas.                          |
| Enfoque preventivo    | El conflicto se reconoce como una situación que puede anticiparse mediante normas claras, canales de diálogo y participación.   | Se promueven protocolos, reuniones, acuerdos institucionales y seguimiento de situaciones de riesgo. | El liderazgo organiza condiciones preventivas y la comunicación asertiva reduce malentendidos.              |
| Enfoque mediador      | El conflicto se comprende como una diferencia que puede resolverse mediante diálogo entre las partes.                           | Se favorecen espacios de escucha, negociación, mediación y construcción de acuerdos.                 | El liderazgo actúa como facilitador y la comunicación asertiva permite expresar posiciones sin agresión.    |
| Enfoque restaurativo  | El conflicto se interpreta como una ruptura de vínculos que requiere reparación, responsabilidad y reconstrucción de confianza. | Se prioriza la reparación del daño, la reflexión y el restablecimiento de relaciones.                | El liderazgo promueve justicia relacional y la comunicación permite reconocer errores y asumir compromisos. |
| Enfoque transformador | El conflicto se asume como oportunidad para mejorar la cultura institucional y revisar prácticas organizacionales.              | Se analizan causas estructurales, estilos de gestión y patrones comunicativos que generan tensión.   | El liderazgo impulsa cambios institucionales y la comunicación sostiene procesos participativos.            |

*Fuente: Elaborado por los autores en base a Abarca Infá et al. (2021) e Irby et al. (2022).*

En la Tabla 1 se presentan cinco enfoques que permiten comprender la resolución de conflictos institucionales desde distintas perspectivas. El enfoque tradicional, aunque todavía presente en muchas instituciones educativas, resulta limitado porque reduce el conflicto a una falta de disciplina o a una amenaza contra la autoridad.

La resolución de conflictos institucionales requiere superar respuestas improvisadas. Muchas veces, las instituciones atienden los conflictos cuando estos ya han escalado o cuando han generado consecuencias visibles en el clima escolar. Sin embargo, una gestión educativa efectiva debe anticiparse mediante políticas internas de convivencia, formación docente, mecanismos de participación y canales de comunicación permanente. En este sentido, la prevención es una dimensión fundamental, porque permite detectar tensiones tempranas antes de que se conviertan en crisis institucionales.

La mediación también ocupa un lugar central dentro de la resolución de conflictos. Mediar no significa ser neutral frente a la injusticia, sino facilitar un proceso de diálogo donde las partes puedan expresar sus puntos de vista, reconocer responsabilidades y construir acuerdos. En las instituciones educativas, la mediación tiene un valor formativo porque enseña a resolver diferencias sin violencia, a escuchar al otro y a buscar soluciones compartidas. Por ello, puede ser utilizada tanto en conflictos entre estudiantes como en tensiones entre docentes, directivos y familias.

La perspectiva restaurativa, por su parte, aporta una mirada profundamente humana. Cuando un conflicto daña relaciones, la solución no puede limitarse a una sanción o a un documento administrativo. Es necesario reparar los vínculos, reconocer el daño causado, asumir responsabilidades y reconstruir la confianza. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente en instituciones educativas, porque la escuela no solo debe resolver conflictos, sino enseñar formas democráticas y éticas de convivencia.

Finalmente, el enfoque transformador permite comprender que algunos conflictos revelan problemas más profundos de la cultura institucional. Por ejemplo, un conflicto recurrente entre docentes y directivos puede estar relacionado con estilos de liderazgo poco participativos; una tensión frecuente con las familias puede expresar fallas de comunicación; o los conflictos entre estudiantes pueden reflejar debilidades en la formación socioemocional. Por ello, el conflicto debe ser analizado no solo como un episodio, sino como un síntoma institucional que puede orientar procesos de mejora.

## **2.4. Relación entre liderazgo pedagógico, comunicación asertiva y resolución de conflictos**

El liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva son dimensiones complementarias en la resolución de conflictos institucionales. El liderazgo aporta dirección, sentido, toma de decisiones y capacidad de mediación; la comunicación asertiva aporta claridad, escucha, respeto y construcción de acuerdos. Cuando ambas dimensiones se articulan, la institución educativa cuenta con mejores condiciones para transformar los conflictos en experiencias de aprendizaje organizacional.

Un liderazgo pedagógico sin comunicación asertiva puede derivar en prácticas autoritarias, aunque tenga buenas intenciones. De igual modo, una comunicación asertiva sin liderazgo puede quedar reducida a esfuerzos individuales sin impacto institucional. Por ello, la resolución de conflictos requiere que el liderazgo promueva una cultura comunicacional coherente, donde las normas, decisiones y relaciones se gestionen desde el respeto y la participación.

La relación entre estas categorías puede comprenderse desde tres niveles: el nivel preventivo, el nivel interventivo y el nivel transformador. En el nivel preventivo, el liderazgo pedagógico establece condiciones institucionales para evitar la aparición o escalamiento de conflictos, mientras que la comunicación asertiva permite mantener informada y escuchada a la comunidad educativa. En el nivel interventivo, el liderazgo actúa para mediar, orientar y tomar decisiones justas, mientras que la comunicación asertiva facilita el diálogo entre las partes.

A continuación, se presenta una tabla que analiza la articulación entre liderazgo pedagógico, comunicación asertiva y resolución de conflictos institucionales, considerando las principales acciones que pueden desarrollarse en la gestión educativa.

**Tabla 2.** Articulación entre liderazgo pedagógico, comunicación asertiva y resolución de conflictos

| Dimensión                     | Función en la institución educativa                                                      | Acciones estratégicas                                                                                                  | Aporte a la resolución de conflictos                                                    |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo pedagógico          | Orienta la gestión institucional hacia la mejora educativa y la convivencia democrática. | Acompañar, mediar, tomar decisiones participativas, establecer acuerdos y fortalecer el clima escolar.                 | Permite conducir los conflictos con sentido formativo, evitando respuestas improvisadas |
| Comunicación asertiva         | Favorece relaciones claras, respetuosas y transparentes entre los actores educativos.    | Escuchar activamente, expresar desacuerdos con respeto, brindar retroalimentación y comunicar decisiones con claridad. | Reduce malentendidos, previene tensiones y facilita acuerdos.                           |
| Mediación institucional       | Facilita el diálogo entre las partes involucradas en una situación conflictiva.          | Crear espacios de encuentro, identificar intereses, promover acuerdos y dar seguimiento.                               | Transforma el conflicto en una oportunidad de aprendizaje y reparación.                 |
| Competencias socioemocionales | Fortalecen la autorregulación, la empatía y el reconocimiento del otro.                  | Desarrollar habilidades de manejo emocional, empatía, escucha y cooperación.                                           | Permiten abordar el conflicto sin agresión, evasión o imposición.                       |
| Cultura de convivencia        | Consolida prácticas colectivas orientadas al respeto, y a la participación               | Diseñar normas compartidas, protocolos de convivencia y estrategias restaurativas.                                     | Favorece soluciones sostenibles y fortalece la confianza institucional.                 |

**Fuente:** Elaborado por los autores en base a Brinia et al. (2022), Irby et al. (2022), y Valente y Lourenço (2020).

En la Tabla 2 se observa que la resolución de conflictos institucionales no depende de una sola acción aislada, sino de la integración de varias dimensiones de la gestión educativa. El liderazgo pedagógico orienta el proceso; la comunicación asertiva lo hace posible en términos relacionales; la mediación facilita el diálogo; las competencias socioemocionales permiten regular emociones; y la cultura de convivencia asegura que las soluciones no sean momentáneas, sino sostenibles en el tiempo.

La comunicación asertiva se convierte en el puente entre el liderazgo y la convivencia. A través de ella, el líder pedagógico puede expresar expectativas, explicar decisiones, reconocer dificultades, escuchar demandas y orientar procesos de mejora. Además, permite que los actores educativos participen de manera más activa en la vida institucional, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y reduce la resistencia frente a los cambios.

Por su parte, el liderazgo pedagógico otorga dirección a la comunicación. No se trata de comunicarse mucho, sino de comunicarse con sentido, oportunidad y coherencia. Una comunicación institucional efectiva debe estar alineada con los valores de la institución, los objetivos educativos y los principios de convivencia democrática. Por ello, el líder pedagógico debe cuidar tanto lo que comunica como la forma en que lo comunica, porque cada mensaje institucional puede fortalecer o debilitar la confianza de la comunidad educativa.

En este sentido, Brinia et al. (2022) permiten comprender que la comunicación es un factor vinculado a la efectividad de las organizaciones educativas. Esta idea resulta clave para el presente estudio, porque muestra que la comunicación asertiva no debe interpretarse únicamente como una habilidad interpersonal, sino como un componente estratégico de la gestión institucional. Una escuela que comunica mejor puede organizarse mejor, convivir mejor y resolver mejor sus conflictos.

Asimismo, Valente y Lourenço (2020) señalan la importancia de las competencias emocionales docentes en la gestión de conflictos. Este aporte permite ampliar la mirada hacia la dimensión emocional de la resolución de conflictos. Los conflictos no son únicamente racionales o administrativos; también están atravesados por emociones como frustración, enojo, miedo, desconfianza o sensación de injusticia. Por ello, el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva deben acompañarse de inteligencia emocional para evitar que las tensiones se transformen en confrontaciones destructivas.

## **2.5. Liderazgo pedagógico y cultura institucional de paz**

Una institución educativa que busca resolver sus conflictos de manera pedagógica necesita construir una cultura de paz. Esta cultura no se reduce a la ausencia de violencia, sino que implica la presencia activa de prácticas de diálogo, respeto, justicia, participación y reparación. En este sentido, el liderazgo pedagógico tiene la responsabilidad de promover una cultura institucional donde los desacuerdos puedan ser abordados sin miedo, sin silenciamiento y sin agresión.

La cultura de paz se construye en la vida cotidiana de la escuela. Se expresa en la forma como se toman decisiones, en el modo en que se atienden las quejas, en la manera en que se aplican las normas, en la relación entre directivos y docentes, en la interacción entre estudiantes y en el vínculo con las familias. Por ello, no puede limitarse a actividades conmemorativas o discursos institucionales; debe estar presente en las prácticas reales de gestión.

El liderazgo pedagógico contribuye a la cultura de paz cuando promueve relaciones basadas en la confianza y la corresponsabilidad. Un líder que escucha antes de sancionar, que pregunta antes de juzgar y que media antes de imponer, enseña a la comunidad educativa que los conflictos pueden resolverse desde la razón, el respeto y la justicia. Esta forma de liderazgo tiene un alto valor formativo, porque modela comportamientos que luego pueden ser reproducidos por docentes y estudiantes.

La construcción de una cultura institucional de paz exige, además, coherencia. Si la institución promueve valores como respeto, diálogo y solidaridad, estos deben reflejarse en el trato diario entre sus miembros. La incoherencia entre discurso y práctica genera desconfianza y puede convertirse en fuente de conflicto. Por ejemplo, no es coherente exigir respeto a los estudiantes si los adultos se comunican desde la descalificación. Tampoco es coherente promover participación si las decisiones se toman sin consultar a los actores involucrados.

Por ello, el liderazgo pedagógico debe revisar permanentemente la cultura institucional. Esto implica preguntarse qué tipo de relaciones predominan en la escuela, cómo se resuelven los desacuerdos, quiénes tienen voz en la toma de decisiones, qué emociones circulan en el ambiente escolar y qué prácticas comunicativas favorecen o dificultan la convivencia. Estas preguntas permiten pasar de una gestión reactiva a una gestión reflexiva y transformadora.

En consecuencia, la cultura de paz se fortalece cuando el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva se convierten en prácticas institucionales permanentes. La resolución de conflictos deja entonces de ser una respuesta ocasional ante situaciones problemáticas y se transforma en una forma de vivir la gestión educativa. Una escuela orientada por la cultura de paz no evita los conflictos, sino que los enfrenta con humanidad, justicia y sentido pedagógico.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo documental, con diseño de revisión bibliográfica sistematizada, orientada al análisis crítico de la producción científica relacionada con el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva como estrategias para la resolución de conflictos institucionales en contextos educativos. La revisión se estructuró siguiendo las orientaciones de la

declaración PRISMA 2020, la cual proporciona una guía actualizada para reportar revisiones sistemáticas de manera transparente, completa y verificable. De acuerdo con Page et al. (2021), PRISMA permite describir con claridad por qué se realizó la revisión, qué procedimientos metodológicos se aplicaron y cuáles fueron los resultados obtenidos durante el proceso de identificación, selección, evaluación e inclusión de los estudios.

La elección de una revisión bibliográfica sistematizada se justifica por la necesidad de organizar, comparar y analizar evidencia científica reciente sobre tres categorías centrales: liderazgo pedagógico, comunicación asertiva y resolución de conflictos institucionales. Estas categorías se encuentran estrechamente vinculadas en la gestión educativa contemporánea, ya que los conflictos escolares e institucionales no pueden comprenderse únicamente desde una mirada disciplinaria o administrativa, sino desde una perspectiva integral que considere las prácticas de liderazgo, los estilos comunicativos, la convivencia escolar, la mediación y las competencias socioemocionales.

El estudio no tuvo como finalidad realizar un metaanálisis estadístico, debido a la heterogeneidad metodológica de las fuentes revisadas, las cuales incluyen artículos teóricos, estudios empíricos, revisiones sistemáticas, investigaciones cualitativas, estudios correlacionales y documentos académicos sobre gestión educativa. En consecuencia, se optó por una síntesis narrativa y analítica de la literatura, con el propósito de identificar tendencias conceptuales, relaciones teóricas, hallazgos relevantes y vacíos investigativos en torno al tema de estudio.

### **3.2 Estrategia de búsqueda**

La estrategia de búsqueda se diseñó a partir de tres categorías centrales: liderazgo pedagógico, comunicación asertiva y resolución de conflictos. Para ello, se utilizaron descriptores en español e inglés, tales como *liderazgo pedagógico*, *liderazgo educativo*, *school leadership*, *educational leadership*, *comunicación asertiva*, *assertive communication*, *effective communication*, *resolución de conflictos*, *conflict management*, *school mediation* y *convivencia escolar*.

La búsqueda se realizó mediante operadores booleanos AND y OR, con el fin de combinar, ampliar o delimitar los resultados según la base consultada. Entre las ecuaciones empleadas se incluyeron combinaciones como: “*liderazgo pedagógico*” AND “*resolución de conflictos*”, “*comunicación asertiva*” AND “*convivencia escolar*”

### **3.3 Protocolo metodológico PRISMA**

La revisión se estructuró conforme a las fases de la metodología PRISMA: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. Este procedimiento permitió organizar de manera transparente la búsqueda,

depuración y selección de las fuentes científicas, reduciendo sesgos y justificando la pertinencia de los estudios incorporados.

En la fase de identificación se realizó una búsqueda sistemática de literatura publicada entre 2020 y 2025, priorizando investigaciones recientes sobre liderazgo educativo, comunicación asertiva, gestión de conflictos, convivencia escolar y mediación institucional. Las fuentes consultadas incluyeron Google Scholar, Scopus, ERIC, Dialnet, SciELO, Redalyc, DOAJ, Frontiers, MDPI, Taylor & Francis, Springer y revistas latinoamericanas de educación.

La búsqueda se efectuó en español e inglés, con el propósito de ampliar el alcance de la revisión e incluir estudios relevantes tanto del contexto latinoamericano como internacional.

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza la estrategia de búsqueda utilizada para la identificación de documentos científicos relacionados con el objeto de estudio.

**Tabla 3.** Estrategia de búsqueda bibliográfica aplicada en la revisión

| Categoría de búsqueda     | Descriptores en español                                                                 | Descriptores en inglés                                                                  | Operadores utilizados | Fuentes consultadas                                 |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------|
| Liderazgo pedagógico      | liderazgo pedagógico, liderazgo educativo, liderazgo directivo                          | educational leadership, school leadership, instructional leadership                     | AND / OR              | Google Scholar, Dialnet, ERIC, Scopus, SciELO       |
| Comunicación asertiva     | comunicación asertiva, comunicación institucional, comunicación efectiva                | assertive communication, effective communication, school communication                  | AND / OR              | Redalyc, DOAJ, MDPI, Taylor & Francis               |
| Resolución de conflictos  | resolución de conflictos, gestión de conflictos, convivencia escolar, mediación escolar | conflict resolution, conflict management, school mediation, school climate              | AND / OR              | Frontiers, Springer, ERIC, Google Scholar           |
| Relación entre categorías | liderazgo y comunicación, liderazgo y conflicto, comunicación y convivencia             | leadership and communication, leadership and conflict, communication and school climate | AND                   | Bases multidisciplinarias y repositorios académicos |

*Fuente: Elaborado por los autores en base a Page et al. (2021) y a la estrategia de búsqueda documental del estudio.*

En la Tabla 3 se presentan las categorías conceptuales, los descriptores en español e inglés, los operadores booleanos y las fuentes académicas utilizadas durante la búsqueda. Esta organización permitió construir una estrategia amplia pero focalizada, orientada a recuperar literatura científica pertinente para el análisis del liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva como estrategias de resolución de conflictos institucionales.

### **3.4 Criterios de inclusión y exclusión**

Para asegurar la pertinencia de las fuentes seleccionadas, se definieron criterios de inclusión y exclusión antes del proceso de revisión. Se incluyeron artículos científicos publicados entre **2020 y 2025**, escritos en español o inglés, disponibles en texto completo o con información bibliográfica suficiente, y relacionados con liderazgo educativo, comunicación asertiva, gestión de conflictos, mediación escolar, convivencia institucional, clima escolar e inteligencia emocional en contextos educativos.

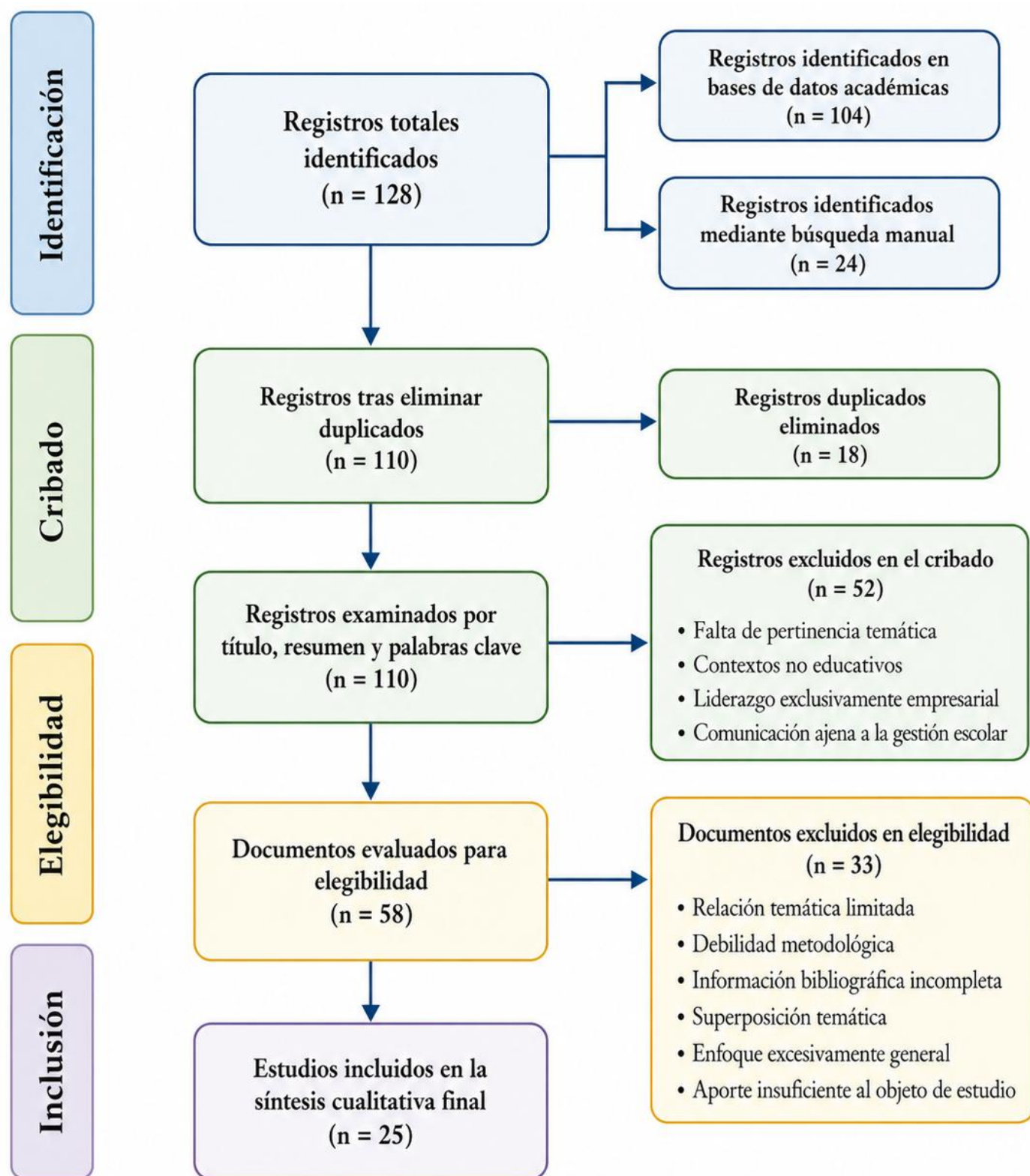
Se excluyeron documentos duplicados, publicaciones sin datos bibliográficos completos, estudios ajenos al ámbito educativo, investigaciones centradas exclusivamente en contextos empresariales o clínicos, textos de opinión sin respaldo académico, blogs, notas periodísticas, tesis no publicadas en repositorios verificables y documentos anteriores a 2020, salvo aquellos necesarios para sustentar aspectos metodológicos o teóricos relevantes.

### **3.5 Proceso de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión**

A continuación, se presenta el diagrama de flujo correspondiente al proceso de selección documental desarrollado bajo los lineamientos de la metodología PRISMA 2020. Esta representación permite visualizar de manera ordenada y transparente las fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de los estudios considerados en la revisión. Asimismo, muestra el número de registros recuperados inicialmente, los documentos excluidos en cada etapa y el corpus final utilizado para la síntesis cualitativa del estudio.

La elaboración del diagrama responde a la necesidad de garantizar rigor y trazabilidad metodológica en la selección de fuentes científicas. En este sentido, el flujo PRISMA permite evidenciar cómo se pasó de una búsqueda inicial amplia a una muestra final depurada, pertinente y coherente con el objetivo de la investigación. Además, facilita la comprensión del procedimiento seguido para descartar documentos duplicados, estudios con escasa relación temática o publicaciones que no cumplieran con los criterios previamente establecidos.

De este modo, el diagrama fortalece la transparencia del proceso de revisión y justifica la inclusión de los estudios que sustentan el análisis sobre liderazgo pedagógico, comunicación asertiva y resolución de conflictos institucionales. Su incorporación permite al lector reconocer con claridad el recorrido metodológico seguido, así como la consistencia del corpus documental utilizado para construir los resultados, la discusión y las conclusiones del artículo.



**Figura 1.** Diagrama de flujo del proceso de selección de estudios según PRISMA 2020

**Fuente:** Elaborado por los autores con base en Page et al. (2021)

La Figura 1 sintetiza el procedimiento de selección documental desarrollado conforme a PRISMA 2020. El proceso inició con 128 registros identificados, procedentes de bases de datos académicas y búsqueda manual. Luego de eliminar 18 duplicados, se examinaron 110 registros mediante la lectura de

títulos, resúmenes y palabras clave. En esta etapa se excluyeron 52 documentos por no cumplir con los criterios de pertinencia temática y contextual, por lo que 58 estudios pasaron a la fase de elegibilidad.

Posteriormente, los documentos potencialmente relevantes fueron evaluados en profundidad mediante la revisión del texto completo o, cuando este no estuvo disponible, a partir de resúmenes ampliados y datos bibliográficos verificables. Como resultado, se descartaron 33 estudios por limitaciones metodológicas, información incompleta, superposición temática o escaso aporte al objeto de investigación. Finalmente, se incluyeron 25 estudios en la síntesis cualitativa, los cuales conformaron el corpus definitivo para el análisis del liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva como estrategias para la resolución de conflictos institucionales.

### **3.6 Técnicas de análisis de la información**

La información obtenida de los estudios seleccionados fue analizada mediante una síntesis narrativa de tipo cualitativo. Este procedimiento permitió organizar los hallazgos de acuerdo con las categorías centrales de la investigación: liderazgo pedagógico, comunicación asertiva y resolución de conflictos institucionales. Asimismo, se consideraron categorías emergentes relacionadas con clima escolar, convivencia democrática, mediación, competencias socioemocionales, inteligencia emocional docente y cultura institucional de paz.

El análisis se desarrolló en tres momentos. En primer lugar, se realizó una lectura exploratoria de los documentos incluidos, con el fin de identificar su pertinencia temática y su aporte al objeto de estudio. En segundo lugar, se llevó a cabo una lectura analítica, orientada a extraer conceptos clave, enfoques teóricos, resultados relevantes y relaciones entre categorías. En tercer lugar, se efectuó una lectura interpretativa, mediante la cual se integraron los aportes de la literatura en una explicación coherente sobre la función del liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva en la resolución de conflictos institucionales.

Para la organización de la información se elaboró una matriz de análisis documental. En dicha matriz se registraron datos como autor, año, título, país o contexto, objetivo del estudio, metodología, principales hallazgos y relación con las categorías de investigación. Esta herramienta permitió comparar los documentos, identificar tendencias comunes y reconocer vacíos en la literatura.

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza las categorías de análisis empleadas en la revisión bibliográfica.

**Tabla 4.** Categorías de análisis de la revisión bibliográfica

| Categoría principal           | Subcategorías asociadas                                                            | Propósito del análisis                                                                                   |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo pedagógico          | liderazgo directivo, liderazgo educativo, liderazgo transformador, gestión escolar | Analizar el papel del liderazgo en la orientación, prevención y mediación de conflictos institucionales. |
| Comunicación asertiva         | escucha activa, retroalimentación, comunicación institucional, diálogo respetuoso  | Examinar la función de la comunicación clara y respetuosa en la prevención y resolución de conflictos.   |
| Resolución de conflictos      | gestión de conflictos, mediación escolar, convivencia, cultura de paz              | Comprender las estrategias institucionales para abordar tensiones y desacuerdos en contextos educativos. |
| Competencias socioemocionales | inteligencia emocional, empatía, autorregulación, cooperación                      | Identificar la importancia de las habilidades emocionales en la gestión del conflicto.                   |
| Clima institucional           | confianza, participación, relaciones interpersonales, bienestar docente            | Analizar cómo el liderazgo y la comunicación influyen en la convivencia y cultura escolar.               |

Fuente: Elaborado por los autores en base a Abarca Infa et al. (2021), Brinia et al. (2022) e Irby et al. (2022).

En la Tabla 4 se presentan las categorías que guiaron el análisis documental de los estudios incluidos. Estas categorías permitieron organizar la información de manera coherente y facilitaron la interpretación de los hallazgos en función del objetivo de la investigación. Además, contribuyeron a establecer relaciones entre las dimensiones teóricas del estudio y las estrategias institucionales para la resolución de conflictos.

### 3.7 Rigor metodológico

Para garantizar la rigurosidad del proceso de revisión, se aplicaron criterios de transparencia, pertinencia, actualidad y coherencia temática. La transparencia se aseguró mediante la descripción detallada del proceso de búsqueda, cribado, elegibilidad e inclusión de los documentos. La pertinencia se garantizó a través de criterios de selección directamente relacionados con el objeto de estudio. La actualidad se fortaleció al priorizar documentos publicados entre 2020 y 2025. Finalmente, la coherencia temática se aseguró mediante la organización de la información en categorías vinculadas con liderazgo pedagógico, comunicación asertiva y resolución de conflictos institucionales.

Asimismo, se procuró incluir literatura científica proveniente de diferentes contextos geográficos y enfoques metodológicos, con el fin de enriquecer el análisis y evitar una visión limitada del fenómeno. La combinación de estudios latinoamericanos e internacionales permitió identificar coincidencias, diferencias

y aportes relevantes para comprender el papel del liderazgo y la comunicación en la gestión de conflictos educativos.

No obstante, la revisión presenta algunas limitaciones. En primer lugar, el estudio se basó principalmente en documentos disponibles en bases de datos de acceso abierto o con información bibliográfica verificable, lo cual pudo excluir investigaciones ubicadas en bases de datos restringidas. En segundo lugar, al tratarse de una revisión bibliográfica con síntesis narrativa, los resultados no buscan establecer relaciones estadísticas entre variables, sino interpretar y organizar críticamente la evidencia disponible. En tercer lugar, la diversidad metodológica de los estudios incluidos impidió realizar una comparación cuantitativa homogénea.

A pesar de estas limitaciones, el procedimiento seguido permitió construir una base documental suficiente, actual y pertinente para analizar el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva como estrategias para la resolución de conflictos institucionales. La aplicación de la metodología PRISMA fortaleció la transparencia del proceso y permitió justificar de manera clara la selección final de los 25 estudios incluidos en la revisión.

#### **4. RESULTADOS**

Los resultados de la revisión bibliográfica permitieron identificar tendencias relevantes sobre el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva como estrategias para la resolución de conflictos institucionales. A partir del corpus final conformado por 25 estudios incluidos en la síntesis cualitativa, se organizaron los hallazgos en función de las categorías principales de análisis: liderazgo pedagógico, comunicación asertiva, resolución de conflictos, competencias socioemocionales, mediación escolar y clima institucional.

La evidencia revisada muestra que la resolución de conflictos en las instituciones educativas no puede abordarse únicamente desde una perspectiva normativa o disciplinaria. Por el contrario, los estudios analizados coinciden en que los conflictos institucionales requieren prácticas de liderazgo orientadas al diálogo, la participación, la escucha activa, la toma de decisiones compartidas y la construcción de acuerdos. En este sentido, el liderazgo pedagógico aparece como una dimensión estratégica de la gestión educativa, debido a que permite orientar las relaciones institucionales hacia la mejora de la convivencia y el fortalecimiento del clima escolar.

Asimismo, la comunicación asertiva se identificó como un componente transversal en la prevención y resolución de conflictos. Los estudios revisados evidencian que una comunicación clara, respetuosa y oportuna contribuye a disminuir malentendidos, reducir tensiones, fortalecer la confianza entre los actores educativos y facilitar procesos de mediación. De esta manera, la comunicación asertiva no se limita a una

habilidad interpersonal, sino que constituye una práctica institucional necesaria para sostener relaciones democráticas y colaborativas dentro de la comunidad educativa.

4.1 Caracterización general de los estudios incluidos

Los 25 estudios seleccionados presentan diversidad metodológica y temática. Se identificaron investigaciones empíricas, revisiones bibliográficas, estudios cualitativos, artículos teóricos y estudios correlacionales. Esta variedad permitió analizar el fenómeno desde diferentes perspectivas, integrando aportes conceptuales y evidencias aplicadas al contexto educativo. La mayoría de las investigaciones se publicaron entre 2020 y 2025, lo cual confirma la actualidad del tema y su relevancia en el debate científico contemporáneo sobre gestión escolar, convivencia y liderazgo educativo.

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza la distribución general de los estudios incluidos según el eje temático predominante.

Tabla 5. Distribución temática de los estudios incluidos en la revisión

| Eje temático predominante                              | Número de estudios | Aporte principal a la investigación                                                                                                |
|--------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo pedagógico y liderazgo directivo             | 6                  | Explican el papel del liderazgo en la orientación institucional, la toma de decisiones, la convivencia y la gestión de conflictos. |
| Comunicación asertiva e institucional                  | 5                  | Evidencian la importancia de la comunicación clara, respetuosa y efectiva en el clima escolar y en la prevención de tensiones.     |
| Resolución y gestión de conflictos                     | 6                  | Analizan estrategias de intervención, mediación y manejo de desacuerdos en instituciones educativas.                               |
| Competencias socioemocionales e inteligencia emocional | 4                  | Destacan la influencia de la empatía, la autorregulación y la inteligencia emocional en la gestión del conflicto.                  |
| Clima escolar, convivencia y cultura de paz            | 4                  | Relacionan la convivencia democrática, el bienestar institucional y la cultura escolar con la reducción de conflictos.             |
| Total                                                  | 25                 | Corpus final de la revisión bibliográfica.                                                                                         |

Fuente: Elaborado por los autores en base al corpus documental analizado.

En la Tabla 5 se observa que los estudios incluidos se distribuyen de manera equilibrada entre las categorías centrales de la investigación. El liderazgo pedagógico, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos concentran la mayor parte de los documentos revisados, lo cual confirma la pertinencia de estas dimensiones para el análisis del problema. Además, la presencia de estudios sobre competencias

socioemocionales, clima escolar y cultura de paz permite ampliar la comprensión del fenómeno desde una perspectiva integral.

## **4.2 El liderazgo pedagógico favorece la gestión formativa del conflicto**

Uno de los principales hallazgos de la revisión es que el liderazgo pedagógico cumple una función decisiva en la manera como las instituciones educativas enfrentan sus conflictos internos. Los estudios analizados coinciden en que el liderazgo no debe comprenderse únicamente como una práctica administrativa, sino como una acción orientadora que influye en la cultura institucional, las relaciones interpersonales y la convivencia escolar.

El liderazgo pedagógico favorece la resolución de conflictos porque permite organizar procesos de diálogo, establecer acuerdos, clarificar normas, distribuir responsabilidades y acompañar a los actores educativos en situaciones de tensión. A diferencia de un liderazgo autoritario o meramente burocrático, el liderazgo pedagógico promueve una gestión más humana, participativa y reflexiva del conflicto. Esto implica que el directivo o líder institucional no actúa solo como autoridad sancionadora, sino como mediador, orientador y facilitador de soluciones.

Los resultados muestran que los conflictos institucionales tienden a gestionarse de manera más efectiva cuando existen liderazgos capaces de escuchar activamente, reconocer las necesidades de los actores involucrados y tomar decisiones basadas en criterios de justicia, equidad y corresponsabilidad. En este sentido, Abarca Infa et al. (2021) destacan que el liderazgo directivo se relaciona con la gestión de conflictos en instituciones educativas, lo cual refuerza la idea de que la forma de liderar incide directamente en el clima organizacional y en la capacidad de resolver desacuerdos.

Asimismo, se identificó que el liderazgo pedagógico tiene un carácter preventivo. Esto significa que no interviene únicamente cuando el conflicto ya se ha producido, sino que crea condiciones institucionales para reducir su aparición o evitar su escalamiento. Entre estas condiciones se encuentran la comunicación permanente, la claridad en las funciones, la participación docente, la escucha a las familias, la definición de protocolos y la promoción de una cultura de convivencia. Por tanto, el liderazgo pedagógico se presenta como una estrategia de prevención, intervención y transformación institucional.

Desde esta perspectiva, los conflictos no son entendidos como fracasos de la gestión, sino como expresiones de la vida organizacional que pueden convertirse en oportunidades de mejora. Cuando el liderazgo asume esta mirada, la institución deja de responder al conflicto de manera improvisada y comienza a construir respuestas formativas. Esto permite fortalecer la confianza de la comunidad educativa y consolidar una cultura institucional basada en el diálogo.

#### **4.3. La comunicación asertiva reduce tensiones y fortalece el clima institucional**

El segundo hallazgo relevante es que la comunicación asertiva constituye una estrategia clave para prevenir y resolver conflictos institucionales. Los estudios revisados coinciden en que muchos conflictos escolares se originan o intensifican por fallas comunicativas, tales como mensajes ambiguos, falta de información, ausencia de escucha, decisiones poco explicadas, rumores o estilos comunicativos agresivos.

La comunicación asertiva permite que los actores educativos expresen sus opiniones, desacuerdos y necesidades de manera clara y respetuosa. En el contexto institucional, esta competencia favorece relaciones más transparentes entre directivos, docentes, estudiantes y familias. Cuando la comunicación se desarrolla con claridad, oportunidad y respeto, disminuyen las interpretaciones erróneas y se fortalece la confianza entre los miembros de la comunidad educativa.

Los resultados permiten afirmar que la comunicación asertiva cumple una doble función: preventiva y restaurativa. Es preventiva porque evita que los malentendidos se transformen en conflictos abiertos. Es restaurativa porque, una vez producido el conflicto, permite reconstruir vínculos mediante el diálogo, la explicación, el reconocimiento y la búsqueda de acuerdos. Esta doble función convierte a la comunicación asertiva en una herramienta indispensable para la gestión educativa.

Brinia et al. (2022) sostienen que la comunicación efectiva dentro de las organizaciones educativas puede convertirse en una fuerza impulsora para su funcionamiento. Este aporte coincide con los hallazgos de la revisión, ya que una institución que comunica adecuadamente sus decisiones, escucha a sus miembros y promueve el diálogo tiene mayores posibilidades de sostener un clima escolar positivo.

También se encontró que la comunicación asertiva no debe asumirse únicamente como una habilidad individual, sino como una práctica institucional. Esto implica que la escuela debe generar espacios de diálogo, reuniones participativas, mecanismos de retroalimentación y canales claros para la atención de inquietudes. De esta forma, la comunicación asertiva se convierte en parte de la cultura organizacional y no solo en una cualidad personal de algunos actores educativos.

#### **4.4 La resolución de conflictos exige enfoques preventivos, mediadores y restaurativos**

La revisión evidenció que la resolución de conflictos institucionales requiere superar enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la sanción o el control disciplinario. Los estudios analizados muestran que las instituciones educativas necesitan adoptar enfoques preventivos, mediadores y restaurativos que permitan atender las causas del conflicto y no solo sus manifestaciones visibles.

El enfoque preventivo se relaciona con la capacidad institucional para anticipar tensiones. Esto implica identificar factores de riesgo como sobrecarga laboral, comunicación deficiente, ambigüedad de

funciones, falta de participación, aplicación desigual de normas o ausencia de espacios de escucha. Cuando estos factores no son atendidos, pueden generar malestar y deteriorar el clima escolar.

El enfoque mediador, por su parte, permite que las partes involucradas participen en la construcción de soluciones. La mediación favorece el diálogo, el reconocimiento de perspectivas distintas y la elaboración de acuerdos. Este enfoque resulta especialmente importante en el ámbito educativo porque tiene un valor formativo: enseña a resolver desacuerdos sin violencia y fortalece la convivencia democrática.

El enfoque restaurativo amplía la mirada hacia la reparación de vínculos. En muchas ocasiones, un conflicto no solo produce una diferencia de opiniones, sino también daño emocional, pérdida de confianza o ruptura de relaciones. Por ello, resolver un conflicto no consiste únicamente en cerrar un caso administrativo, sino en restablecer condiciones de respeto, responsabilidad y cooperación.

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza los principales hallazgos derivados de la revisión, organizados según las categorías centrales del estudio.

**Tabla 6.** Principales hallazgos de la revisión bibliográfica

| Categoría de análisis         | Hallazgo principal                                                                   | Implicación institucional                                                            |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo pedagógico          | Favorece la prevención, orientación y transformación de los conflictos.              | Requiere directivos capaces de mediar, escuchar y promover acuerdos.                 |
| Comunicación asertiva         | Reduce malentendidos, fortalece la confianza y facilita el diálogo.                  | Debe institucionalizarse mediante canales claros y espacios participativos.          |
| Gestión de conflictos         | Exige enfoques preventivos, mediadores y restaurativos.                              | La sanción aislada resulta insuficiente para resolver tensiones profundas.           |
| Competencias socioemocionales | La empatía, autorregulación y escucha activa mejoran la respuesta ante el conflicto. | Es necesario formar a docentes, directivos y estudiantes en habilidades emocionales. |
| Clima institucional           | Se fortalece cuando existe liderazgo dialogante y comunicación respetuosa.           | La convivencia debe asumirse como responsabilidad compartida.                        |

Fuente: Elaborado por los autores en base a Abarca Infa et al. (2021), Brinia et al. (2022) e Irby et al. (2022).

En la Tabla 6 se presentan los principales resultados obtenidos a partir del análisis documental. Los hallazgos evidencian que el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva no actúan de manera aislada, sino como dimensiones complementarias en la gestión del conflicto. Mientras el liderazgo proporciona dirección y sentido institucional, la comunicación asertiva facilita el diálogo y la construcción de acuerdos.

Ambas dimensiones contribuyen al fortalecimiento del clima escolar y a la consolidación de una cultura de convivencia.

#### **4.5. Las competencias socioemocionales son necesarias para transformar los conflictos**

Otro hallazgo importante de la revisión es que la resolución de conflictos institucionales requiere el desarrollo de competencias socioemocionales. Los estudios analizados muestran que los conflictos no son únicamente desacuerdos racionales, sino experiencias cargadas de emociones, percepciones, expectativas y necesidades. Por ello, su gestión adecuada exige habilidades como empatía, autorregulación, escucha activa, cooperación y toma de perspectiva.

La inteligencia emocional aparece como un factor relevante en la manera como docentes y directivos enfrentan situaciones conflictivas. Un actor educativo con mayor capacidad de autorregulación puede responder con serenidad ante una situación de tensión, evitando la agresividad, la evasión o la imposición. De igual manera, la empatía permite comprender las razones del otro, identificar necesidades y generar condiciones para el diálogo.

Los resultados muestran que las competencias socioemocionales favorecen la resolución pacífica de conflictos porque permiten reconocer emociones propias y ajenas. Esta capacidad es fundamental en las instituciones educativas, donde las relaciones interpersonales son constantes y donde los conflictos pueden afectar tanto el desempeño profesional como el bienestar emocional. En este sentido, Valente y Lourenço (2020) señalan que la inteligencia emocional docente influye en las estrategias de manejo de conflictos en el aula, lo que permite extender la reflexión hacia la gestión institucional.

La revisión también evidencia que las competencias socioemocionales deben ser promovidas en todos los actores de la comunidad educativa. No basta con formar a los estudiantes en convivencia si los adultos reproducen estilos comunicativos agresivos o autoritarios. Una cultura institucional coherente requiere que directivos, docentes, estudiantes y familias desarrollen habilidades para dialogar, escuchar y resolver desacuerdos de manera respetuosa.

Por tanto, las competencias socioemocionales funcionan como un soporte del liderazgo pedagógico y de la comunicación asertiva. Sin autorregulación emocional, la comunicación puede volverse agresiva. Sin empatía, el liderazgo puede transformarse en imposición. Sin escucha activa, la mediación pierde sentido. Por ello, la gestión de conflictos exige una formación integral que articule dimensiones cognitivas, comunicativas y emocionales.

#### **4.6 La mediación escolar fortalece la convivencia democrática**

La mediación escolar fue identificada como una estrategia relevante para la resolución de conflictos institucionales. Los estudios revisados muestran que la mediación permite crear espacios de diálogo entre

las partes involucradas, favoreciendo la expresión de posiciones, el reconocimiento de responsabilidades y la construcción de soluciones compartidas. A diferencia de las respuestas exclusivamente punitivas, la mediación tiene un carácter formativo y restaurativo.

En el contexto educativo, la mediación contribuye a fortalecer la convivencia democrática porque promueve la participación, la escucha y el respeto. Además, permite que los actores involucrados no sean simples receptores de una decisión institucional, sino protagonistas en la búsqueda de acuerdos. Esta característica resulta fundamental para la sostenibilidad de las soluciones, ya que los acuerdos construidos participativamente suelen generar mayor compromiso.

Los resultados indican que la mediación puede aplicarse en distintos niveles de la vida escolar: conflictos entre estudiantes, tensiones entre docentes, desacuerdos entre directivos y docentes, o dificultades en la relación entre familias e institución. Sin embargo, para que la mediación sea efectiva, debe estar acompañada de liderazgo pedagógico, comunicación asertiva y protocolos claros. Una mediación improvisada o carente de seguimiento puede perder legitimidad y no resolver las causas profundas del conflicto.

La mediación escolar también contribuye a transformar la cultura institucional. Cuando una escuela incorpora prácticas mediadoras, envía un mensaje claro a la comunidad educativa: los conflictos pueden resolverse mediante el diálogo y la corresponsabilidad. Esta práctica fortalece la confianza, reduce el temor a expresar desacuerdos y promueve una convivencia más participativa.

#### **4.7 El clima institucional depende de la calidad del liderazgo y la comunicación**

La revisión evidenció que el clima institucional está estrechamente relacionado con la calidad del liderazgo y la comunicación. Las instituciones donde predominan estilos de liderazgo autoritarios, comunicación deficiente o ausencia de participación tienden a presentar mayores tensiones internas. En cambio, cuando existen liderazgos pedagógicos y comunicación asertiva, el clima escolar se fortalece.

El clima institucional se expresa en la confianza, el sentido de pertenencia, la cooperación, el bienestar docente, la participación estudiantil y la relación con las familias. Estos elementos no se construyen únicamente mediante documentos normativos, sino a través de prácticas cotidianas. La forma en que se convoca a una reunión, se comunica una decisión, se escucha una queja o se atiende un desacuerdo influye directamente en la percepción que los actores tienen de la institución.

Los resultados muestran que el liderazgo pedagógico contribuye al clima institucional cuando promueve participación, reconoce el trabajo docente, orienta la convivencia y actúa con coherencia. La comunicación asertiva, por su parte, fortalece el clima escolar al reducir rumores, aclarar expectativas y

facilitar relaciones respetuosas. De esta manera, liderazgo y comunicación operan como dimensiones articuladas en la construcción de ambientes educativos saludables.

A continuación, se presenta una tabla que integra la relación entre los resultados obtenidos y las estrategias institucionales que pueden derivarse de ellos.

**Tabla 7.** Resultados de la revisión y estrategias institucionales derivadas

| Resultado identificado                                               | Estrategia institucional sugerida                                         | Efecto esperado                                                 |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| El liderazgo pedagógico favorece la gestión formativa del conflicto. | Formar a directivos en liderazgo mediador, participativo y restaurativo.  | Mejora en la toma de decisiones y en la gestión de tensiones.   |
| La comunicación asertiva reduce conflictos.                          | Crear canales de comunicación claros, oportunos y bidireccionales.        | Disminución de malentendidos y fortalecimiento de la confianza. |
| Los conflictos requieren enfoques preventivos.                       | Implementar protocolos de prevención, atención y seguimiento.             | Reducción del escalamiento de conflictos institucionales.       |
| Las competencias socioemocionales mejoran la convivencia.            | Desarrollar programas de formación emocional para docentes y estudiantes. | Mayor empatía, autorregulación y cooperación.                   |
| La mediación escolar fortalece la cultura de paz.                    | Institucionalizar espacios de mediación y acuerdos restaurativos.         | Resolución dialogada y sostenible de los conflictos.            |
| El clima institucional depende de las relaciones humanas.            | Promover prácticas de reconocimiento, participación y escucha activa.     | Mejora del bienestar institucional y de la convivencia escolar. |

Fuente: Elaborado por los autores en base al análisis cualitativo de los estudios incluidos en la revisión.

En la Tabla 7 se observa que los resultados de la revisión no solo tienen valor descriptivo, sino también implicaciones prácticas para la gestión educativa. Las estrategias propuestas se orientan a fortalecer el liderazgo pedagógico, institucionalizar la comunicación asertiva, prevenir el escalamiento de conflictos y consolidar una cultura escolar basada en el diálogo, la mediación y la corresponsabilidad.

## 5. DISCUSIÓN

Los resultados de la revisión permiten afirmar que el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva constituyen dimensiones complementarias en la resolución de conflictos institucionales. La evidencia analizada muestra que los conflictos en las instituciones educativas no pueden abordarse únicamente desde normas, sanciones o procedimientos administrativos, sino desde una gestión integral que incorpore diálogo, mediación, participación y competencias socioemocionales.

En relación con el liderazgo pedagógico, los hallazgos coinciden con Abarca Infa et al. (2021), quienes señalan la importancia del liderazgo directivo en la gestión de conflictos educativos. Esto confirma que la forma en que se ejerce la conducción institucional influye directamente en el clima escolar y en la capacidad de la comunidad educativa para resolver tensiones. Un liderazgo centrado en la escucha, el acompañamiento y la toma de decisiones participativas favorece respuestas más formativas frente al conflicto, mientras que los estilos autoritarios pueden profundizar la desconfianza y limitar la construcción de acuerdos.

Respecto a la comunicación asertiva, los resultados evidencian que esta actúa como una estrategia preventiva y restaurativa. La comunicación clara, respetuosa y oportuna permite reducir malentendidos, fortalecer la confianza institucional y facilitar la mediación entre los actores educativos. Este hallazgo se relaciona con Brinia et al. (2022), quienes destacan que la comunicación efectiva contribuye al funcionamiento de las organizaciones educativas. Por tanto, la comunicación asertiva no debe entenderse solo como una habilidad individual, sino como una práctica institucional necesaria para la convivencia democrática.

Asimismo, la revisión muestra que la resolución de conflictos requiere enfoques preventivos, mediadores y restaurativos. Esta perspectiva permite superar modelos tradicionales centrados exclusivamente en la sanción, reconociendo que los conflictos también pueden convertirse en oportunidades de aprendizaje y mejora institucional. En este sentido, las competencias socioemocionales, como la empatía, la autorregulación y la escucha activa, resultan esenciales para gestionar las tensiones de manera constructiva.

## **6. CONCLUSIONES**

La revisión bibliográfica permitió concluir que el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva constituyen estrategias fundamentales para la resolución de conflictos institucionales en el ámbito educativo. Los estudios analizados evidencian que los conflictos no deben interpretarse únicamente como situaciones negativas o alteraciones del orden escolar, sino como manifestaciones propias de la convivencia humana que, gestionadas adecuadamente, pueden convertirse en oportunidades de aprendizaje, transformación y fortalecimiento institucional.

En primer lugar, se concluye que el liderazgo pedagógico cumple un papel decisivo en la prevención, orientación y transformación de los conflictos dentro de las instituciones educativas. Este tipo de liderazgo supera la visión administrativa o autoritaria de la gestión, ya que se centra en el acompañamiento, la escucha activa, la toma de decisiones participativas, la mediación y la construcción de acuerdos. En este sentido, el líder pedagógico no actúa únicamente como autoridad que regula o sanciona,

sino como agente formativo capaz de comprender las causas del conflicto y promover soluciones sostenibles desde una perspectiva ética, democrática y humana.

En segundo lugar, la comunicación asertiva se reconoce como una competencia institucional indispensable para reducir tensiones, prevenir malentendidos y fortalecer el clima escolar. La evidencia revisada muestra que muchos conflictos se originan o intensifican por fallas comunicativas, ausencia de diálogo, mensajes ambiguos o estilos relacionales poco respetuosos. Por ello, comunicar de manera clara, oportuna y empática permite mejorar la confianza entre directivos, docentes, estudiantes y familias, favoreciendo relaciones más transparentes y colaborativas.

Asimismo, se concluye que la resolución de conflictos institucionales requiere enfoques preventivos, mediadores y restaurativos. Las respuestas centradas exclusivamente en la sanción resultan insuficientes cuando no se atienden las causas profundas de las tensiones. En cambio, los enfoques preventivos permiten anticipar situaciones de riesgo; la mediación favorece el diálogo entre las partes; y las prácticas restaurativas contribuyen a reparar vínculos, asumir responsabilidades y reconstruir la confianza institucional. Desde esta mirada, la gestión del conflicto debe formar parte de la cultura organizacional y no limitarse a intervenciones aisladas.

Otra conclusión relevante es que las competencias socioemocionales son necesarias para una gestión efectiva del conflicto. La empatía, la autorregulación, la escucha activa y la capacidad de reconocer las emociones propias y ajenas influyen directamente en la manera como los actores educativos enfrentan los desacuerdos. Por tanto, la formación en habilidades socioemocionales debe incluir no solo a los estudiantes, sino también a directivos, docentes y familias, con el propósito de construir una comunidad educativa más preparada para dialogar, cooperar y resolver diferencias de manera pacífica.

De igual manera, la revisión permitió establecer que el clima institucional depende en gran medida de la calidad del liderazgo y de los procesos comunicativos. Una institución educativa donde predomina el liderazgo dialogante, la comunicación respetuosa, la participación y la coherencia normativa tiene mayores posibilidades de generar confianza, sentido de pertenencia y bienestar colectivo. Por el contrario, los estilos de gestión verticales, la comunicación deficiente y la falta de espacios de escucha pueden intensificar los conflictos y deteriorar la convivencia escolar.

En términos generales, los hallazgos permiten afirmar que el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva no actúan de manera separada, sino como dimensiones complementarias de una gestión educativa orientada a la convivencia democrática. El liderazgo proporciona dirección, sentido y capacidad de mediación; mientras que la comunicación asertiva facilita el diálogo, la expresión respetuosa de desacuerdos y la construcción de acuerdos. La articulación de ambas dimensiones fortalece la resolución

de conflictos y contribuye a consolidar instituciones educativas más inclusivas, participativas y humanizadas.

Finalmente, se concluye que las instituciones educativas requieren avanzar hacia modelos de gestión que comprendan el conflicto como una oportunidad de mejora institucional. Para ello, es necesario fortalecer la formación de líderes pedagógicos, institucionalizar prácticas de comunicación asertiva, implementar protocolos de mediación y promover una cultura de paz basada en la corresponsabilidad. Desde esta perspectiva, resolver conflictos no significa simplemente eliminarlos, sino transformarlos en experiencias formativas que permitan mejorar las relaciones, fortalecer la convivencia y consolidar una cultura institucional orientada al aprendizaje colectivo.

## **7. RECOMENDACIONES**

A partir de los hallazgos obtenidos, se recomienda que las instituciones educativas desarrollen programas permanentes de formación en liderazgo pedagógico, comunicación asertiva, mediación escolar y competencias socioemocionales. Estas acciones deben dirigirse tanto a directivos como a docentes, estudiantes y familias, con el propósito de construir una comunidad educativa corresponsable en la prevención y resolución de conflictos.

También se recomienda diseñar e implementar protocolos institucionales de gestión de conflictos que integren fases de prevención, intervención, mediación, seguimiento y evaluación. Dichos protocolos deben estar alineados con una perspectiva restaurativa y formativa, evitando respuestas exclusivamente punitivas o improvisadas.

Finalmente, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en estudios empíricos sobre la relación entre liderazgo pedagógico, comunicación asertiva y resolución de conflictos en contextos educativos específicos. Esto permitiría ampliar la evidencia científica disponible y generar propuestas de intervención más ajustadas a las realidades institucionales.

## **FINANCIACIÓN**

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

## **CONFLICTO DE INTERESES**

Los Autores declaran que no existe conflicto de intereses con su investigación

## **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

En concordancia con la taxonomía establecida internacionalmente para la asignación de créditos a autores de artículos científicos (<https://credit.niso.org/>). Los autores declaran sus contribuciones en la siguiente matriz:

| <b>Participar activamente en:</b>                                    | <i>Autor 1.</i> | <i>Autor 2.</i> | <i>Autor 3.</i> | <i>Autor 4.</i> |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <i>Conceptualización</i>                                             | X               | X               | X               | X               |
| <i>Análisis formal</i>                                               | X               | X               | X               | X               |
| <i>Adquisición de fondos</i>                                         | X               |                 | X               | X               |
| <i>Investigación</i>                                                 | X               | X               | X               | X               |
| <i>Metodología</i>                                                   |                 | X               | X               | X               |
| <i>Administración del proyecto</i>                                   | X               | X               | X               |                 |
| <i>Recursos</i>                                                      | X               | X               | X               | X               |
| <i>Redacción –borrador original</i>                                  | X               | X               |                 | X               |
| <i>Redacción –revisión y edición</i>                                 | X               | X               | X               | X               |
| <b><i>La discusión de los resultados</i></b>                         | <b>X</b>        | <b>X</b>        | <b>X</b>        | <b>X</b>        |
| <b><i>Revisión y aprobación de la versión final del trabajo.</i></b> | <b>X</b>        | <b>X</b>        | <b>X</b>        | <b>X</b>        |

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca Infa, S., García González, M., & Ortiz Bautista, R. A. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Atenas*, 2(54), 172–188.
- Anastasiou, S., & Chandolia, E. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455–468. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>
- Brinia, V., Selimi, P., Dimos, A., & Kondea, A. (2022). The impact of communication on the effectiveness of educational organizations. *Education Sciences*, 12(3), 170. <https://doi.org/10.3390/educsci12030170>
- Calua-Cueva, M. R., Delgado-Hernández, Y. L., & López-Regalado, Ó. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: Revisión sistemática. *Boletín Redipe*, 10(4), 315–334.
- Ceballos Vacas, E., & Rodríguez-Ruiz, B. (2023). How do teachers and students deal with conflict? An analysis of conflict resolution strategies and goals. *Revista de Investigación Educativa*, 41(2), 551–572. <https://doi.org/10.6018/rie.547241>
- Delgado-Togra, D. S., González-Velásquez, A. M., Arteaga-Ponce, Y. V., & Herrera-Herrera, L. de los Á. (2023). La mediación y su influencia en el clima escolar post covid-19. *Podium*, (44), 53–66. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.4>
- Ertürk, R. (2022). Conflict in schools: A qualitative study. *Participatory Educational Research*, 9(1), 251–270. <https://doi.org/10.17275/per.22.14.9.1>
- Farooqi, M. T. K., Ali, S., & Ahmed, S. (2023). Effects of school principals' conflict management styles on teachers' job performance. *Bulletin of Education and Research*, 45(3), 19–34.
- García Jaque, C. (2024). El liderazgo pedagógico como factor de mejora educativa. Una revisión sistemática entre los años 2015–2022. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2953>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19–school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Heredia-Villamarín, M. M., Silva-García, A. L., Vera-Cevallos, G. P., & Salcedo-Quijije, J. F. (2024). El impacto de la comunicación asertiva en la calidad educativa y el clima escolar. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(4), 76–84. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4i4.233>

- Irby, B. J., Pashmforoosh, R., Druery, D. M., Lara-Alecio, R., Tong, F., Etchells, M. J., & Algert, N. T. (2022). Virtual professional development on conflict management for school leaders. *Frontiers in Education*, 7, 849278. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.849278>
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, 11(8), 377. <https://doi.org/10.3390/educsci11080377>
- Levi-Keren, M., Godeano-Barr, S., & Levinas, S. (2022). Mind the conflict: Empathy when coping with conflicts in the education sphere. *Cogent Education*, 9(1), 2013395. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.2013395>
- Llorent, V. J., Farrington, D. P., & Zych, I. (2021). School climate policy and its relations with social and emotional competencies, bullying and cyberbullying in secondary education. *Revista de Psicodidáctica*, 26(1), 35–44. <https://doi.org/10.1016/j.psicoe.2020.11.002>
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: Navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 391–395. <https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2020-0017>
- Ntuli, C., & Makhasane, S. D. (2023). Conflict management and resolution strategies between the school management team and teachers in public schools. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 9(3), 185–199.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *TALIS 2018 results: Teachers and school leaders as valued professionals* (Vol. 2). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>
- Papageorgiou, K., & Kourkoutas, E. (2024). School mediation: The alternative method of peaceful resolution of disputes and conflicts in the field of education. *Proceedings*, 111(1), 25. <https://doi.org/10.3390/proceedings2024111025>
- Peñafiel-Villagómez, D. Y., & García-Montero, G. E. (2021). La efectividad de la comunicación asertiva en la gestión educativa del Colegio de Bachillerato Técnico “Simón Bolívar”. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2-1), 156–173. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.533>
- Rave, R., Itzhakov, G., Weinstein, N., & Reis, H. T. (2023). How to get through hard times: Principals’ listening buffers teachers’ stress on turnover intention and promotes organizational citizenship behavior. *Current Psychology*, 42(28), 24233–24248. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03529-6>
- Santamaría-Villar, M. B., Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., & Castejón, J. L. (2021). Teaching socio-emotional competencies among primary school students: Improving conflict resolution and promoting democratic co-existence in schools. *Frontiers in Psychology*, 12, 659348. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659348>
- Ullauri-Carrión, M., Benítez-Luzuriaga, K., Zambrano-Sinche, K. P., & Gálvez-Palomeque, K. E. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 745–759. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>
- Valente, S., & Lourenço, A. A. (2020). Conflict in the classroom: How teachers’ emotional intelligence influences conflict management. *Frontiers in Education*, 5, 5. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.00005>
- Vera-Mendoza, F., & Flores-Vélez, A. R. (2024). La comunicación asertiva para fortalecer la convivencia escolar en la Unidad Educativa Fiscal Velasco Ibarra. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 7(13, ed. esp.), 207–228. <https://doi.org/10.46296/rc.v7i13edespub.0247>