

## Capítulo VII El liderazgo y una guía académica como intervención docente

### Chapter VII Leadership and an academic guide as a teaching intervention

VALDEZ-SÁNCHEZ, Verónica Coreissy†

*Escuela Normal de Atlacomulco*

ID 1<sup>er</sup> Autor: *Verónica Coreissy, Valdez-Sánchez*

**DOI:** 10.35429/H.2020.1.73.85

V. Valdez

L. Fuentes, N. Mendoza, T. Ordóñez, M. Ramírez y G. Molina. (AA. VV.) Reflexión sobre la intervención de experiencias docentes en educación básica y media superior en el norte del Estado de México. Handbooks-©ECORFAN-México, Estado de México, 2020.

## Resumen

La forma de gestionar y actuar es el parteaguas para que se generen buenas relaciones entre los actores, tenga la confianza de opinar, crear y debatir con los compañeros; el liderazgo es más que un puesto de trabajo, es la forma en la se relaciona, en la que propone, el liderazgo es complejo al integrar todos los aspectos en una organización, en un pensamiento en una persona que motive, guie y comparta con sus compañeros. Los procesos ligados al liderazgo son indispensables actualmente con una sociedad de grandes transformaciones, en tiempos en que las representaciones sobre las prácticas pedagógicas; sean éstas de nivel macro o micro que requieren otros imaginarios que generen y despierten una nueva mentalidad y acciones. Se trata de cuestionar lo que hacemos para generar nuevas comprensiones y procesos para concretarlas. Un liderazgo educativo se caracteriza principalmente por una estimulación y no por una estipulación. Es decir, el liderazgo educativo te enseña y estimula a aprender, pero no te presenta qué y cómo debes hacerlo. Dicho de otra manera, el liderazgo educativo no te da un pez, te enseña a pescar.

## Liderazgo, Diálogo, Intervención

### Abstract

The way of managing and acting is the watermark so that good relations between the actors are generated, have the confidence to give opinions, create and debate with the partners; leadership is more than a job, it is the way in which it relates, in which it proposes, leadership is complex when integrating all aspects in an organization, in a thought in a person that motivates, guides and shares with their peers. The processes linked to leadership are indispensable nowadays with a society of great transformations, at a time when representations about pedagogical practices; both macro or micro level that require other imaginaries that generate and awaken a new mentality and actions. It is about questioning what we do to generate new understandings and processes to concrete them. An educational leadership is characterized mainly by a stimulation and not by a stipulation. That is, educational leadership teaches and encourages you to learn but it does not show you what and how you should do it. In other words, educational leadership does not give you a fish, it teaches you how to fish.

## Leadership, Dialogue, Intervention

### 7 Introducción

La implementación de un Proyecto de intervención es una alternativa para atender la problemática identificada en la misma práctica educativa. Dicho proyecto de intervención está estrechamente ligado con el liderazgo y la guía académica con los docentes, el director principalmente debe propiciar la creación y aplicación de un instrumento como este, para lograr desarrollo institucional con la participación de todos los agentes educativos, donde se toma en cuenta todo lo positivo con lo que se cuenta y todo lo que afecta al proceso de planificación e implementación de lo educativo y formativo de los alumnos. El conocimiento de conceptos y material teórico que sustente y dirija las actividades que se llevarán a la implementación, requiere de la revisión de diversos autores posturas y comparaciones de las que se relacionan directamente con el problema a tratar de mejorar. Actualmente la sociedad tiene pocos elementos que propicien a una sensibilización de los acontecimientos que nos aquejan día con día la delincuencia en todos sus aspectos, pero el liderazgo comienza con “la visión de carácter humanista y se preocupa por la formación en los procesos cotidianos de trabajo” (UNESCO, 2000) como lo es el trabajo en equipo y la mejora de la institución a través de una guía académica reforzando la educación humanista que se busca actualmente para un futuro que plantea el presente.

“El liderazgo tiene la ambición de generar una visión de futuro compartida, colectiva, intenta inspirar colegialidad, cohesión, integración y sentido, respetando la diversidad de aportes de los actores” (UNESCO, 2000) siendo el aporte de los actores la materia prima a analizar, para aprender y reformular lo que sea necesario para ampliar los logros y metas que se alcanzaran al término de la implementación del proyecto de intervención educativa. Para la implementación del proyecto es importante tomar en cuenta una metodología como la que plantea John Elliot en la investigación acción que permite a los actores de la educación identificar las faltas que tiene y como mejorar las mismas con la posibilidad implementar, analizar los resultados, reformular y volver a implementar.

El proyecto de intervención que se propone en el presente trabajo se llevó a cabo en la escuela primaria Lázaro Cárdenas ubicada en la localidad de La Campanilla perteneciente al municipio de Villa Victoria, Estado de México, en dicha comunidad hay “880 hombres y 935 mujeres, el 12,78% de la población es analfabeta (el 7,95% de los hombres y el 17,33% de las mujeres).

### 7.1 Objetivo general

Incorporar acciones que integre la gestión estratégica y operativa para la mejora de la institución en la dimensión académica y el fortalecimiento del liderazgo efectivo.

#### *Objetivos específicos:*

Conocer y analizar la normatividad de las escuelas de educación primaria y las responsabilidades y obligaciones del directivo.

Implementar espacios para abordar estrategias que fortalezcan la práctica docente en primaria.

Manejar los conflictos de la institución educativa de forma asertiva entre todos los actores.

### 7.2 Hipótesis de acción

El fortalecimiento del liderazgo efectivo permitirá una mejora de toda la institución al actuar con respecto a las necesidades de la misma escuela y de quien pertenece a la misma; específicamente a la mejora de la actualización docente, de la comunicación y la atención a resolver conflictos de una forma asertiva.

La propuesta de intervención esta direccionada a una investigación cualitativa como guía de esta y pasos a seguir la de la investigación-acción. De acuerdo con Antonio Latorre plantea es “vista como una indagación práctica realizada por el profesorado, de forma colaborativa, con la finalidad de mejorar su práctica educativa a través de ciclos de acción y reflexión” (Latorre, La investigación - acción Conocer y cambiar la práctica educativa, 2005, pág. 18) la cual como tiene varios procesos de planeación, implementación, reflexión y análisis para volver a accionar sobre lo ya revisado y de las mismas actividades propuestas.

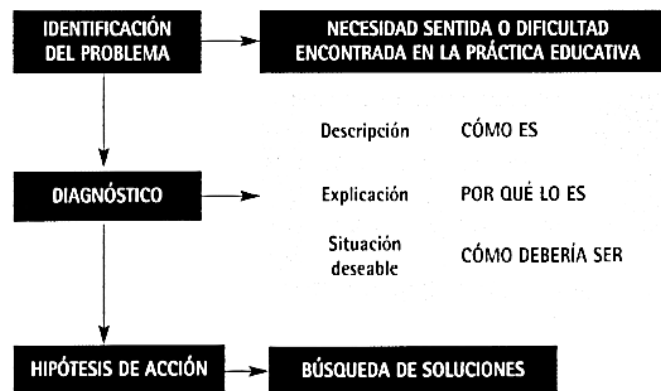
La investigación cualitativa está basada en los fenómenos reales que suceden en comunidades e individuos y sus interacciones “pretende acercarse al mundo de ahí afuera y entender, describir y algunas veces explicar fenómenos sociales desde el interior” (Kvale, 2011, p. 12) lo que se hace con la intervención educativa observar y resolver desde uno mismo lo que pasa al interior de una institución educativa Trabajar con la investigación – acción permite tomar en cuenta las características y problemáticas cualitativas que se presentan en el actuar docente tomándose como “poderoso instrumento para reconstruir las prácticas y los discursos” (Latorre, La investigación - acción Conocer y cambiar la práctica educativa, 2005, pág. 27) el cual se ve como un instrumento pero al mismo tiempo es un proceso a seguir para a sí mismo el quehacer diario en las instituciones educativas, analizando las acciones que van surgiendo de acuerdo a la propuesta que se implementa.

El tipo de metodología que se selecciono fue pensado para poder aplicar las acciones y estrategias planteadas y de ahí poder analizar las mismas, mejorarlas o cambiarlas si así se requiere, tal investigación – acción funge como “el bucle recursivo y retroactivo de investigación y acción” (Latorre, La investigación - acción Conocer y cambiar la práctica educativa, 2005, pág. 27) el cual permite tener margen de error y mejorar el mismo, alimentando las estrategias que funcionaron, pero se pueden mejorar con la aplicación y análisis de la misma. La investigación - acción se comenzó con la identificación de la problemática al hacer un análisis de la práctica educativa “búsqueda o identificación de un problema, sobre el que pueda actuarse” (Latorre, La investigación - acción Conocer y cambiar la práctica educativa, 2005, pág. 30) al analizar la práctica se identifican varias áreas de oportunidad sobre las cuales se puede actuar y mejorar, lo cual la identificación del problema como lo plantea Latorre puede ser una pregunta que detone la investigación sobre el propio actuar.

Ya identificado el problema es necesario hacer un diagnóstico del espacio en el que se está actuando para obtener evidencias que sirvan como punto de partida para la implementación de la intervención, el diagnóstico se hizo con base en el trabajo que se desarrolla; Latorre muestra un esquema que apoya al desarrollo de un diagnóstico. (Latorre, La investigación - acción Conocer y cambiar la práctica educativa, 2005, pág. 44).

La instrumentación de investigación - acción, se tomaron en cuenta para la recolección de datos se tomaron en cuenta la observación desde la perspectiva cualitativa la cual de acuerdo con Enrique Navarrete “el observador tiene un papel activo y sobre todo interactivo en todo momento, ya que ocupa una posición que le permite entrar en contacto con el fenómeno que estudia” (Navarrete & García, 2016. p.56) con la finalidad de sumergirse en una vivencia intensa y contextual de forma interpretativa con fundamento teórico. La entrevista semiestructurada es otro instrumento técnico que se desarrolla cara a cara, escuchándose el entrevistado y el entrevistador; Navarrete menciona aspectos de la entrevista, que son el identificar los conocimientos cualitativos con el lenguaje normal con descripciones abiertas con las preguntas que ya están estructuras previamente y se pueden implementar otras más de acuerdo con el dialogo que se genera con el entrevistado (Navarrete Sánchez & García, 2016).

**Figura 7.1** Diálogo con entrevistado



- Descripción del problema
  - ¿Cuál es el problema?
  - ¿En qué sentido es un problema?
  - ¿Cómo es percibido?
  - ¿Qué importancia tiene?
- Descripción del contexto en el que tiene lugar.
- Explicación del problema
  - ¿Por qué lo es?
  - ¿Qué ocurre?
  - ¿Dónde se origina?
  - ¿Cuáles son sus causas?
- Recogida y análisis de información sobre el problema.

La hipótesis de acción se obtiene con base al diagnóstico y a la revisión previa de documentos que se han implementado y se tiene documentado; siendo la hipótesis un supuesto de lo que se quiere lograr partiendo del diagnóstico, tal supuesto con el sustento ya revisado de lo que arrojan los resultados y la recogida de datos para determinar el diagnóstico donde se actuara. La forma en la que se debe redactar y plasmar la hipótesis de acción es un anuncio relacionando una idea con una acción como lo menciona Elliott. La acción es parte de la metodología donde se lleva a cabo la aplicación de las estrategias ya plantadas en la hipótesis de acción, pero en esta parte se requiere de un orden de actividades y con un tiempo determinado, un cronograma que permita llevar un control de lo que se va a hacer “la acción es meditada, controlada, fundamentada e informada críticamente” (Latorre, La investigación - acción Conocer y cambiar la práctica educativa, 2005, pág. 47) las cuales plantean como características de la misma metodología que se plantea.

Al tomar en cuenta todas las posturas de los autores ya mencionados sobre la investigación - acción y de acuerdo con lo que se está poniendo en práctica el siguiente esquema muestra al proceso que se trabaja con la propuesta de intervención. Los instrumentos son de gran importancia el cuestionario es un conjunto de preguntas referidas al tema del que se quiere recolectar datos para trabajar sobre lo que se obtenga donde es importante jerarquizar “modo de comprobar si todos los participantes en la darían la misma respuesta al tipo de preguntas” (Elliott, 2005, p.101) los cuestionarios permiten analizar los puntos de vista con preguntas centradas a contestar lo que se desea.

**Tabla 7.1 Momentos de implementación**

<b>Momento de implementación (abril y mayo)</b>				
Objetivo: Propiciar el uso del diálogo como herramienta para la mejora de la convivencia y solución de conflictos entre los actores institucionales a través de las reuniones.				
Meta: lograr integrar acciones que propicien el uso del diálogo en todo momento con los actores escolares para la solución de conflictos.				
Toma de conferencia trabajo de emociones.	Directora escolar	Humanos: docentes frente a grupo y directora. Recursos: los que solicite el ponente.	Mes de abril.	Cuestionario.
Exposiciones de los protocolos de violencia y maltrato infantil.	Directora escolar.	Humanos: docentes frente a grupo. Materiales: proyector, aulas de clase.	Mes de abril.	Cuestionario.
Uso del dialogo en las diversas actividades que se realicen.	Directora escolar	Humanos; docentes frente a grupo.	Meses de abril y mayo.	Registros del uso del diálogo.

### 7.3 La importancia de la entrevista y la encuesta en la investigación

El trabajo de investigación que se aplicó con los docentes de la escuela primaria en el primer momento de intervención con el objetivo de usar el diálogo como una herramienta indispensable, dicho trabajo busca que desde una mejor convivencia y estancia dentro de escuela educativa los resultados de aprovechamiento académico mejoren considerablemente comparados con los del ciclo anterior al que se implementó dicho proyecto de investigación. La razón del diálogo a implementar en la institución es debido a la comunicación escasa que los docentes y directivo tienen, además de fortalecer

Para identificar el avance, las concepciones y pensamientos de los docentes de la institución se aplicaron dos técnicas de recolección de datos para una investigación de tipo cualitativa como lo menciona Steinar Kvale para identificar no solo números si no concepciones, formas de pensar, actuar, las interacciones y formas de comunicaciones los individuos.

El trabajo partió de la necesidad de mejorar la comunicación de los actores de la institución para que logren los resultados en proyectos a nivel institucional, de acuerdo con las repuestas de los docentes donde se notaba mayor problemática, no ha disminuido mucho, sobre todo al aplicar la técnica de recogida de datos entrevista la cual es “el modo más directo de obtener información. Es una técnica de evaluación no estandarizada, subjetiva y no cuantificable” (Arredondo, 2009, p. 375) siendo algunas de las razones por las cuales se optó por aplicar la entrevista, al explorar la forma en que los sujetos conciben y perciben el entorno que los rodea y las interacciones que se dan en el mismo.

La entrevista es el instrumento por excelencia de las investigaciones cualitativas al ser un “método poderoso de producción de conocimiento de una situación humana” (Kvale, 2011, p. 32) que cambia la manera de comprender las situaciones humanas, al escuchar y tener directamente a la persona para cuestionar las dudas que surge sobre lo que se está estudiando; al hacer varias preguntas que no están plantadas en el cuestionario aplicado de la entrevista, se clasifican de cierta forma.

Las entrevistas tienen muchas clasificaciones de acuerdo a su forma, a su aplicación, a su tipos de preguntas y de más para la investigación se hizo uso de la entrevista semiestructurada “las semiestructuradas tienen cierta flexibilidad pero, también, con anterioridad se prepara la guía de entrevista, que indica las partes donde se permitirá que el entrevistado exponga con relativa soltura acerca de algunos de los temas” (Prieto, 2008, p. 50) se tomó en cuenta dicha entrevista para atender al objetivo planteado con el cuestionario que previo a la aplicación se hizo, pero, también para tener libertad de preguntar algunas cuestiones que van surgiendo sobre la aplicación o aclaraciones que dentro de los planeando no se contempló. Las entrevistas en la investigación fueron elegidas debido a que se rescatan pensamientos y experiencias que surgen de manera espontánea, sin tiempo a pensar la respuesta o buscar sobre el tema; la entrevista “sirve como estrategia de intervención” (Arredondo, 2009, p. 376) dentro del ámbito en cual se participa y se pretende mejorar como se ve con las intervenciones. La encuesta fue otra técnica de recogida de datos que se usaron para identificar lo que los docentes hacen y como perciben la comunicación dentro de la institución, en la cual también se preparó un cuestionario de diversos tipos de preguntas cualitativas y cuantitativas.

El recoger datos en la investigación acción es de donde se alimenta el avance de lo aplicado en la intervención siendo la encuesta “una técnica de recogida de información formal y estructurada, que tiene como objetivo el análisis de una población basándonos en los datos obtenidos sobre una muestra representativa de la misma” (Arredondo, 2009, p. 372) la encuesta fue usada con 10 docentes de los 12 que son de la institución por lo cual es una muestra considerable para la obtención de datos que se presentan posteriormente. La encuesta es un elemento importante para el análisis de los datos que arrojan las preguntas del cuestionario no solo responde a esas mismas se analizan “nos puede revelar tanto descripciones como la relación entre diferentes variables explicativas acerca de un fenómeno” (Prieto, 2008, p. 57) dicho fenómeno tal como lo perciben los demás y como están viviendo dicho evento en el cual se está haciendo la intervención. Siendo estas técnicas las dos que se usaron para la recogida de datos del primer momento que se aplicó en la institución las cuales dan miras para un cambio y mejora de lo que se hace en la intervención, además que deja notar que existe un avance en cuanto a la comunicación entre los actores educativos de la escuela.

1. El análisis de los datos recogidos en el primer momento de forma que te lleven a tomar decisiones para trabajar el segundo momento

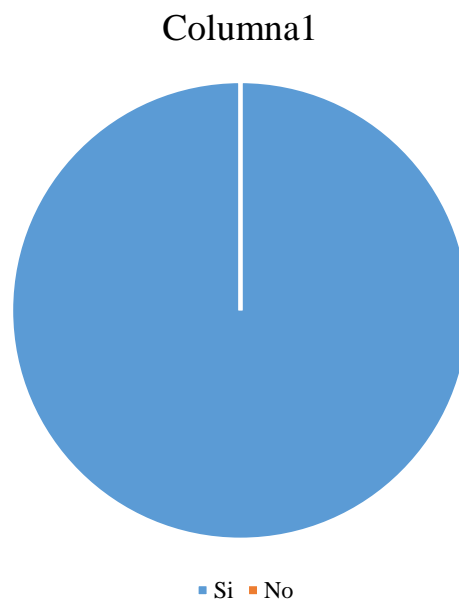
Los instrumentos implementados para la recogida de datos que se emplearon fueron la entrevista y la encuesta; las cuales son dos elementos importantes para la investigación acción dichas técnicas dieron aspectos relevantes para poder implementar en el momento siguiente de la investigación.

#### **7.4 Información de los instrumentos**

Los instrumentos de recogida de datos de la intervención para el primer momento como ya se ha mencionado son la entrevista y la encuesta en las cuales se obtiene información de gran utilidad para el análisis de los resultados de la investigación. La encuesta está conformada por quince cuestionamientos de los cuales fueron formulados a partir de preguntas cualitativas y cuantitativas así mismo preguntas nominales y ordinales, dicha encuesta se formuló en una base educativa de office con la herramienta de Forms con el propósito de identificar la relación y la concepción que tienen cada uno de los docentes sobre la convivencia en la institución. La entrevista semiestructurada se conformó de doce preguntas en su mayoría cualitativas todas relacionadas con el manejo de conflictos, teniendo la finalidad de extraer todo lo que el entrevistado sabe y hace con los conflictos en la escuela, dicha entrevista tuvo el propósito de conocer el manejo de conflictos en la institución educativa para identificar de qué forma se atiende.

#### **7.5 ¿Qué encontramos? Para mejorar**

El uso del dialogo en una institución educativa se vuelve un aspecto necesario a poseer en la vida de los docentes y de los directivos, siendo los agentes mediadores de las situaciones problemáticas que se presentan en la institución, las aulas de clase y los espacios de recreación para los alumnos, sin mencionar que en ocasiones también se atienden a padres de familia o personas de la comunidad, el uso del diálogo logra atender conflictos. La comunicación en la escuela primaria podría decirse que es activa pero, los resultados que se obtuvieron son diferentes, siendo la participación una de las principales áreas para comenzar la práctica de una comunicación y manejo de conflictos con la participación activa y positiva de las actividades que se desarrollan en la escuela primaria, de las respuestas obtenidas la cuestión sería que tipo de participación una que aporte al trabajo de manera positiva y de mejora o una participación negativa que obstaculiza el trabajo. Usted se considera participativo en la institución educativa.

**Figura 7.2 Participación**

Con relación a la participación de los docentes de la escuela primaria y las respuestas de las entrevistas conciben los conflictos desde la postura que se plantea como una diferencia de ideas que cada uno de los individuos posee en un ámbito social que se le presente, tal como lo dicen ambos entrevistados *“Es toda aquella indiferencia o dificultad o cambio de opiniones que hay entre los seres humanos”* (D2, p. 3) lo cual da a notar que los docentes conocen sobre el conflicto, Florencia Brandoni concibe a los conflictos como una *“parte de la vida que puede usarse como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento personal por parte de los estudiantes”* (2017, p. 57) a lo cual agregaría crecimiento no solo del alumno sino también del docente a la hora de resolver problemas de manera más eficaz.

La respuesta que los docentes hacen *“pues es cuando los ideales son diferentes en este caso de un compañero a otro”* (D1, p. 1) tomando en cuenta las diferencias, sin tolerar y llegar al dialogo sobre estas; la forma en la que se podría concebir de otra manera y cómo podría mejorar, cómo hacerles ver que se pueden atender los conflictos desde otra perspectiva de formación y aprendizaje.

La concepción de los docentes va más encaminada a la falta de respeto por ideales o acciones de las personas con las que se relacionan, *“no el hecho de no saber respetar las ideas de otras personas, a veces queremos que piensen o actúen exactamente como uno”* tal como lo expresa la docente entrevistada. Los conflictos, la comunicación que se presenta con los docentes por lo regular es el no respetar los acuerdos que se plantean en institución los cuales en la encuesta una docente coloca que no tiene una relación de colegialidad con su compañero de grado, lo que requiere que se implementen más actividades en las cuales se pueda tomar en cuenta la relación con los compañeros y la forma en la que la hacen.

La comunicación en cualquiera de los ámbitos en los que las personas se desenvuelven es importante; dentro de una institución educativa la comunicación es primordial para desarrollar el trabajo, a lo cual los participantes contestaron de forma muy diferente al tener una respuesta con el 100 % y una con el 20% de buena comunicación escolar y obtener un promedio de 68.8 % de la comunicación que se presenta en la escuela primaria, siendo esto un referente para accionar y mejorar la misma, la sugerencias que los mismo docentes expresaron son es la participación y comunicación entre los compañeros, apoyarse y contar con espacios para dialogo así como mejorar la participación y un liderazgo.

### Figura 8.3 Comunicación entre docentes

5. ¿Que valor le da a la comunicación entre los actores de la institución?

[Más detalles](#)

9

Respuestas



Clasificación media 3.44

6. ¿Que sugiere para mejorar esa comunicación?

[Más detalles](#)

9

Respuestas

Respuestas más recientes

"Organización y comunicación entre los compañeros, así como buen L..

"Dar la informacion en tiempo y forma"

"TENER MAS DISPOSICIÓN AL TRABAJO Y APOYARNOS COMO EQUI..."

Los planteamientos que los docentes hacen son interesantes al colocar elementos que en tres momentos implica el liderazgo de la directora para mejorar la comunicación entre los actores de la institución educativa, y las demás que hacen van más encaminadas a las actitudes que se tienen con respecto a los compañeros, al parecer todos colocaron muy parecidas las respuestas, al parecer a todos les hace falta tener la disposición y sobre todo respetar a los compañeros en cualquiera de los aspectos y con eso evitar conflictos entre la plantilla docente.

A los dos docentes que se les entrevisto coincidieron con las respuestas relacionadas con los conflictos que se presentan dentro de la institución y cuáles son los espacios con mayor incidentes los cuales son peleas verbales en cuanto a discriminación social, económica y de género, incidentes de golpes; en los salones cuando los docentes no están presentes y en la cancha de básquetbol a la hora de jugar, la falta de respeto por la reglas y turnos son los que generan los conflictos entre los estudiantes.

Los conflictos que se presentan con los niños de acuerdo a las respuestas de los docentes son relacionados a aspectos de reglas y formas de juego "*pues para ellos es una especie de juego, como que para ellos los conflictos no le causan ningún tipo de problema de manera inmediata*" (D1, p. 2) pues los conflictos son "el aprendizaje de las habilidades de resolver conflictos es tan educativo y esencial para el éxito de los jóvenes a largo plazo" (Brandini, 2017, p. 57) no solo para los jóvenes, los docentes dentro del aula requieren el mayor desarrollo de habilidades para la resolución y mediación de conflictos en el aula, los maestros mencionaron algunos aspectos que de acuerdo con Girard y Koch hay diversas fuentes que generan los conflictos como son:

- Valores y creencias.
- La percepción de los hechos.
- Las necesidades e intereses.
- Las relaciones interpersonales.
- La estructura y sistema organizacional.
- Los Recursos escasos.

De los males muchos se pueden clasificar de acuerdo con lo que los docentes dijeron de los alumnos. A pesar de que ellos identifican que elementos son claves para comenzar una agresión dentro de la institución educativa no hacen nada por atenderla, por confrontarla y mejorar la relación para erradicar sobre todo el aspecto de valores y creencias como el de recursos escasos, a lo que se llega es a un castigo "*Este dando una consecuencia al niño que cometió la falta.*" (D1, p. 2) lo cual después de hacer alguna falta en la cual los involucrados pueden analizar y reflexionar sobre sus actos, no se hace únicamente se da un castigo que al cabo de un momento pasa y no tiene una enseñanza formativa.



La forma en la que las autoridades a nivel nacional, al infringir alguna norma o regla las sanciones son correctivas sin ningún motivo formativo, tal vez la cultura que tenemos esta tan arraigada que sería complicado cambiar eso, las autoridades tendrían que ver cómo cambiarlo a nivel nacional; la educación es el principal elemento y herramienta para generar una cultura y reflexión de las acciones, para que se logre cambiar lo que se plantea tal como Derrida plantea que las poblaciones de hospitalidad son las que se requieren para mejorar la sociedad. El apostarle a la educación y la forma de trabajo de cada uno de los docentes permite que se atiendan diversas situaciones a las concepciones de diálogo:

*“Dialogando, yo lo comento los niños que debemos de dialogar, que somos un equipo de trabajo, que nosotros debemos estar muy bien, que deben de venir contentos al salón, que se deben de sentir cómodos que es un espacio para ellos apropiado y que si ellos no tienen la confianza de decirme lo que ellos están viviendo no podemos avanzar, de hecho, tenemos nuestro buzón, buzón de quejas.” (D2, p. 6).*

Pensando en la forma en la que se sienten los alumnos, las alternativas y el diálogo de lo que se suscita en los conflictos presentados, se puede notar como los alumnos confían en lo que la maestra les dice e inculca, transformado la cultura en la cual los alumnos están inmersos, de la cual se mencionó que el machismo está muy marcado. Los espacios donde se suscitan la mayoría de los conflictos no están a la vista de los docentes, pues a pesar de que una de las docentes sostiene que los niños no ven al docente como una figura de autoridad a lo hora de estar con los alumnos el índice de situaciones problemáticas disminuye *“en el recreo, aula como por ejemplo cuando salgo a la dirección, al baño y regreso ya están los niños” (D2, p. 5)*, al estar en la cancha alejados de los docentes presentan mayor agresión hasta llegar a golpes, tal situación requiere que los alumnos sean capaces de manejar sus emociones y sean hábiles para *“promover relaciones pacíficas y democráticas requiere enfrentar estas situaciones, desarrollando habilidades y destrezas que nos permitan interactuar sin violencia, creando formas renovadas, creativas, justas y pacíficas de responder a los conflictos” (Ramos, 2013, p. 45).*

Las consecuencias que se generan al partir de un conflicto son múltiples, sociales, personales y hasta familiares, al involucrar no solo a dos personas o un grupo de personas en específico sino, al ser niños pequeños y estar al cuidado de sus padres ellos llegan a tener problemas a causa de las acciones y formas de comunicación con sus hijos sobre lo acontecido en la institución *“Problemas entre ellos y a la vez entre los papás.” (D1, 2019, p. 2)* La institución educativa esta un tanto desligada de dicha situación lo que hace que las peleas y rumores sean fuera de esta y los problemas se engrandecen, a pesar de que se aplicado con los padres de familia sobre la forma de resolver los conflictos y aclarar algunas situaciones ellos optan por seguir haciéndolo de manera agresiva.

La dirección escolar como cabeza de la institución tendría que ser una persona con capacidades más desarrolladas para resolver conflictos de forma pacífica con todos los actores de la institución en la que se convive día con día, una de las maestras en la entrevista manifiesta que las pláticas de los docentes están llenas de críticas destructivas hacia los compañeros lo que como directivo es alarmante al tener como colectivo docente personas que gustan de juzgar a sus compañeros el ideal sería *“La convivencia es una construcción colectiva y es responsabilidad del conjunto de actores de la comunidad educativa” (Ramos, 2013, p. 48).*

Las características que se solicitan en la entrevista tienen cierta parte de credibilidad al ser personas que están día con día enfrentando diversos conflictos laborales, personales y profesionales de los cuales se mencionó ser parcial con lo que sucede, conocer las versiones de los involucrados, tomar en cuenta los valores, tener una actitud solidaria frente al conflicto implica pensar en el otro, verlo como un igual que requiere, tanto como yo, satisfacer sus intereses y necesidades. Es buscar lograr mis propias metas y motivar al otro a que logre las suyas.

Los resultados que arrojaron las entrevistas nos dan el conocimiento de la forma en la que se atienden los conflictos y estos no de acuerdo con Ramos lo que se puede identificar en un conflicto son varios aspectos para llegar a la identificación en la cual se toman en cuenta: *“los actores del conflicto, el problema o tema, el poder, las posiciones, los intereses/ las necesidades, las actitudes, los comportamientos” (Ramos, 2013, p. 58)* los importantes para poder identificar los sucedido, tomar en cuenta todas las partes y evitar sancionar solo con un castigo que después de un tiempo no es algo significativo ni formativo para los alumnos, al no hacerlos reflexionar sobre la violencia que se usó en el conflicto que se presentó.

## 7.6 Lo logrado de la intervención

La mirada del trabajo que cada uno de nosotros hace a sí mismo es un tanto complicado, el poder identificar las debilidades fortalezas que se poseen; la intervención es mejorar el propio trabajo que se hace día con día identificando lo que aporta a un crecimiento y lo que falta por mejorar Perrenoud sostiene que es necesario “reflexionar para saber cómo continuar retomar afrontar a un problema o responder a una pregunta” (Perrenoud, 2011, p. 35) lo que en la investigación – acción es lo que se requiere para hacer la intervención de la propia practica educativa.

El momento de intervención sobre el diálogo como herramienta principal para la mejora de la convivencia con los actores tuvo, varios elementos que se reflexionaron de acuerdo con lo ocurrido en las acciones del primer momento de intervención, “una práctica reflexiva no es solamente una competencia al servicio de los intereses legítimos del enseñante, sino que también es una expresión de la conciencia profesional” (Perrenoud, 2011, p. 48) como directivo y siendo parte de una comunidad educativa la reflexión de la propia practica como la conciencia personal.

La institución de educación primaria tuvo logros dentro de este primer momento, los cuales principalmente es la forma en que se da a conocer las ideas y formas de pensar de cada docente, durante las diversas reuniones y consejos técnicos escolares, así como para resolver problemas o dudas entre algunos docentes.

La importancia del uso del diálogo y la mejora de la atención de los conflictos requiere de un cambio de perspectiva y forma de pensar, al identificar que todos somos parte de todos; lo que a uno beneficia a todos nos benefician y lo que a un individuo de la comunidad le perjudica al mismo tiempo perjudica a todos los que pertenecen a dicha comunidad y “la cooperación profesional está al orden del día” (Perrenoud, 2011, p. 58) siendo esta la que genera un trabajo colegiado entre los actores de una institución educativa.

El avance que se nota con los docentes de la institución es el reconocimiento de una integrante en su colectivo, donde ellos son los que se identifican como parte y reconocen que requiere mayor dominio en el manejo de las situaciones y la toma de decisiones. Lo que cabe resaltar son la forma en la que los docentes atienden los conflictos durante las clases, los tiempos de descanso y en ocasiones fuera de la misma; ya que ellos han recurrido al uso del diálogo para conocer las razones que provocaron el conflicto ente los involucrados, el diálogo lo usan como la herramienta principal para desarrollar las actividades dentro de su aula y ahora como elemento sustancial para resolver conflictos con apoyo de otras estrategias como el buzón de quejas que se menciona en la entrevista.

Con la intervención y las acciones que se implementaron en la misma el trato y la comunicación mejoró, no en un cien por ciento, pero, cabe señalar que los docentes tienen mayor confianza y apertura para comunicar ideas y dudas con los compañeros y con la directora de la institución, evitan dejarse llevar por ideas de sus compañeros. Lo que falta por mejorar como directivo es dar apertura a un pensamiento más reflexivo sobre los acontecimientos dentro de la institución sin dejar dar únicamente el punto de vista personal, en el que cada uno de los individuos descubra sus habilidades y aciertos, así como los errores y áreas de oportunidad a fortalecer, donde la reflexión “sobre la acción se renueva constantemente con el devenir de los hechos presentes crear el sentido del trabajo y de la escuela” (Perrenoud, 2011, p. 60) en el que todos sean capaces de aportar a lo que se desea hacer y con lo que se trabajara.

Las primeras acciones implementadas en el primer momento fueron adecuadas para comenzar a fortalecer una convivencia más respetuosa entre compañeros y con la autoridad inmediata de la institución; dentro de la intervención dos docentes se mostraron poco participativos, con el paso del tiempo la actitud fue cambiando “el tacto pedagógico consigue lo que consigue ejercitando una cierta sensibilidad perceptiva” (Manen, 2019, p. 22) la percepción que se fue desarrollando para con los docentes permitió el avance con la comunicación y la solución de conflictos. La participación y trabajo de los dos docentes no fueron los deseados y necesarios para una convivencia sana y pacífica con el colectivo, a pesar de que comenzaron a integrarse más y participar apoyando a las compañeras.

La interacción en educación es de las más cercanas y donde el estar frente a frente es primordial para lograr el proceso de enseñanza aprendizaje y por consiguiente con los docentes la forma de resolver dudas, de acudir a las observaciones, de encontrarse en una reunión son acciones donde los ojos de cada persona se encuentran cara a cara en la cual las expresiones son vistas al instante “no importa tanto lo que se diga sino cómo se diga: la receptividad o vulnerabilidad hace posible que ese contacto cara a cara sea un encuentro genuino, un encuentro en que sé que me dirijo al corazón de mi existencia” (Manen, 2019, p. 28) al ir en dichos encuentros en muy pocas ocasiones al corazón del colectivo docente o al de la directora.

Los encuentros e interacciones entre cada persona son distinta y la forma en la que nos comunicamos con cada una también, lo que hacen sentir y lo que llega al corazón no siempre son sensaciones de satisfacción tal como lo menciona Manen “ser capaz de estar atento a lo que expresa la cara, los ojos del otro, es ser capaz de ver e interpretar el alma del otro, ver a través de su mirada, a través de los ojos, entender lo que da expresión a su mirada concreta” (2019, p. 28) tener esa capacidad de identificar lo que los docentes transmiten a través de sus caras y expresiones es un elemento a fortalecer en la práctica.

### **7.7 Diálogo para el fortalecimiento académico**

Una institución educativa tiene un sin fin de deficiencias, problemáticas y carencias en algunos ámbitos, dentro de la institución educativa donde se aplicó la intervención, existe un avance significativo con la relación y la convivencia respetuosa y de apoyo como colectivo entre los docentes.

Las acciones que se integran en el trabajo de intervención están pesadas y planteadas con la finalidad de mejorar la convivencia y la formación académica de los alumnos, siendo estos los principales agentes de actuación y crecimiento para una vida futura y mejoramiento de ciudadanos.

Lo que plantea para el segundo momento de intervención en la escuela primaria tiene gran relación apoyar a los docentes con algunas actividades que sean novedosas tanto para ellos como para los alumnos sobre todo en los niveles más bajos que obtiene la institución de las pruebas nacionales e internad como son la comprensión lectora y el uso de las matemáticas en situaciones problemáticas.

Las acciones integradas en el primer momento dieron pauta para la reformulación y enfoque del segundo momento, lo cual se integrarán las acciones plateadas en el segundo momento, pero, retomando el dialogo como herramienta de construcción de conocimiento ente los actores de la escuela y sobre todo la solución de conflictos que se presenten durante el desarrollo de las asesorías y talleres a tomar.

### **7.8 La convivencia laboral se fortalece con cada relación**

Las actividades para implementar en el segundo momento están pensadas para apoyar a los docentes en su práctica educativa con talleres o cursos que esclarezcan conceptos de psicología, conozcan estrategias de lectura y como trabajar las matemáticas desde un enfoque más lúdico en la escuela primaria.

Dentro de los talleres el trabajo colaborativo como la herramienta necesaria para el crecimiento entre los compañeros, la mejora de la convivencia y el compartir experiencias que les funcionan en el contexto en el que se trabaja; usando el diálogo en todo momento para comunicar y recibir información, tomando en cuenta los valores éticos dentro de cada uno de los talleres que se impartieron.

El desarrollo de competencias al intervenir con los docentes es para ellos y para la directora, desde la tal como se platea en las competencias digitales “apoyar el aprendizaje significativo y el desarrollo integral de los estudiantes a través de la creación de prácticas, actividades llenas de sentido para los que participan en ellas, el reconocimiento de problemáticas disciplinares o del entorno” (Osorio, 2019) en el cual los docentes identifiquen la importancia de integrar nuevas prácticas que involucren el uso de las tecnologías, las cuales son más llamativas.

## 7.9 Referencias

- 1, D., & 2, M. (29 de mayo de 2019). Anexo 1. (C, Entrevistador)
- Arredondo, S. C. (2009). *EVALUACIÓN EDUCATIVA DE APRENDIZAJES Y COMPETENCIAS*. España: PEARSON EDUCACIÓN.
- Brandoni, F. (2017). *Conflictos en la escuela: manual de negociación y mediación para docentes*. Argentina: untref.
- CAMPECHANO COVARRUBIAS , J., GARCIA HERRERA , A. P., MINAKATA AECEO, A., & SAÑUDO GUERRA , L. E. (2013). *ENTORNO ALA INTERVENCIÓN DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA* (2DA ed.). Guadalajara, Jalisco, México: Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.
- Castro, M. S. (2004). *EDUCAR PARA LA DEMOCRACIA, Primaria Segundo grado, Fichero de actividades*. México : Printed in México .
- Elliott, J. (2005). *EL CAMBIO EDUCATIVO DESDE LA INVESTIGACION - ACCION* . Madrid : MORATA.
- Flores, M. T. (2013). *APRENDIENDO A RESOLVER CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS* . Perú : Quad graphics.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la Autonomía*. Sao Paulo: Paz y Terra.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa* . Madrid: MORATA.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en la investigación cualitativa*. España : Morata.
- Latorre, A. (2005). *La investigación - acción Conocer y cambiar la práctica educativa*. España: Grao.
- Latorre, A. (2005). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. España: Graó.
- Manen, M. V. (2019). El tacto pedagógico. 1 - 34.
- Morín, E. (1999). *La epistemología de la complejidad*. París, Francia: Solana Ruíz José Luis .
- Navarrete Sánchez, E., & García, M. d. (2016). *Investigación acción de la reflexión a la práctica educativa*. Mexico: Colofón.
- Navarro Rodríguez , M., & Barraza Macias, A. (2013). *Dirección, Liderazgo, Modelos y Procesos de Gestión: Claves hacia la Transformación* . México: Red Durango de Investigadores Educativos.
- Osorio, L. M. (2019). *Reflexiones en torno a la necesidad de cultivar competencias tecnológicas en docentes de educación superior desde una perspectiva pedagógica*. Obtenido de Revista Colombiana De Computación, 20(2), 28-36: <https://doi.org/10.29375/25392115.3719>
- Perales, R. C. (2006). *La Significación de la Práctica Educativa*. Barcelona, España: Paidós Educador.
- Perrenoud, P. (2011). *Desarrollar la Práctica Reflexiva en el Oficio de Enseñar*. Barcelona : GRAO.
- Prieto, J. H. (2008). *Evaluación de los aprendizajes Un enfoque basado en competencias* . Edo. de México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ramos, M. T. (2013). *APRENDIENDO A RESOLVER CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria*. Perú: Ministerio de Educación.
- Rodríguez, J. S. (2005). *La investigación educativa ¿Qué es? ¿Cómo se hace?* Lima, Perú: DOXA.

SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: pec.

UNESCO. (2000). *Liderazgo 3. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires : Ministerio de educación de la nación.