

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**



TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA  
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, MENCIÓN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TEMA:

**EI LIDERAZGO EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA  
DISCIPLINA ESCOLAR EN LOS ESTUDIANTES DE OCTAVO,  
NOVENO Y DÉCIMO AÑOS DE EDUCACIÓN BÁSICA.**

AUTORA:

**Nelly Aidé Guevara Santillán**

DIRECTOR:

**Dr. Patricio Rojas**

Riobamba 2011

## **RESPONSABILIDAD**

El presente trabajo ha sido realizado mediante una exhaustiva y transparente investigación, además de la vivencia y la experiencia adquiridas que se reflejan en los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación y los materiales de consulta.

Todo su contenido es de mi propia autoría y responsabilidad, eliminando toda posibilidad de copia alguna.

**Nelly Aidé Guevara Santillán**

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

En mi calidad de Tutor de Tesis de Grado presentada por la estudiante GUEVARA SANTILLÁN NELLY AIDÉ, para optar por el Grado académico de Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Administración Educativa.

Trabajo titulado “EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA DISCIPLINA ESCOLAR DE LOS ESTUDIANTES DE OCTAVO, NOVENO Y DÉCIMO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA”, para lo cual informo que el mismo ha sido revisado por el suscrito, y cumple con los requisitos de forma y fondo establecidos por la Universidad Tecnológica Equinoccial.

**Dr. Patricio Rojas**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

Esta investigación va dedicada a mi esposo, apoyo fundamental para mi desarrollo profesional, y a los estudiantes de la Unidad Educativa Abya-Yala, quienes han sido la inspiración en el desarrollo de este trabajo.

**NELLY**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Tecnológica Equinoccial por su valioso aporte científico y humanista en la formación de mi carrera en Administración Educativa, y en especial a cada uno de los maestros que han aportado con su conocimiento.

**NELLY**

## **COMPROMISO**

La presente investigación es original de la autora, por lo que asume la responsabilidad sobre todo su contenido, conclusiones, recomendaciones y propuesta.

**Nelly Aidé Guevara Santillán**

# ÍNDICE

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>RESPONSABILIDAD</b> .....                                      | <b>I</b>   |
| <b>CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS</b> .....                  | <b>II</b>  |
| <b>DEDICATORIA</b> .....                                          | <b>III</b> |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....                                       | <b>IV</b>  |
| <b>COMPROMISO</b> .....                                           | <b>V</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                                         | <b>1</b>   |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....                                           | <b>3</b>   |
| <b>EL PROBLEMA</b> .....                                          | <b>3</b>   |
| 1.1.- TEMA .....                                                  | 3          |
| 1.2.- PROBLEMA .....                                              | 3          |
| 1.3.- DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....                              | 3          |
| 1.4.- JUSTIFICACIÓN .....                                         | 5          |
| 1.5.- OBJETIVOS .....                                             | 6          |
| 1.5.1.- OBJETIVO GENERAL.....                                     | 6          |
| 1.5.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                | 7          |
| 1.6.- HIPÓTESIS .....                                             | 7          |
| 1.7.- VARIABLES .....                                             | 7          |
| 1.7.1.- VARIABLE INDEPENDIENTE.....                               | 7          |
| 1.7.2.- VARIABLE DEPENDIENTE.....                                 | 7          |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....                                          | <b>8</b>   |
| <b>FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA</b> .....                            | <b>8</b>   |
| 2.1.- MARCO TEÓRICO.....                                          | 8          |
| 2.1.1.- EL LIDERAZGO .....                                        | 8          |
| 2.1.2.- LAS FUNCIONES DEL DOCENTE MODERNO .....                   | 12         |
| 2.1.3.- EL LIDERAZGO EDUCATIVO .....                              | 18         |
| 2.1.4.- TIPOS DE LIDERAZGO EDUCATIVO.....                         | 20         |
| 2.1.5.- CAUSAS Y EFECTOS DE LA FALTA DE LIDERAZGO EDUCATIVO ..... | 23         |
| 2.2.- LA DISCIPLINA ESCOLAR .....                                 | 24         |
| 2.2.1.- CONCEPTUALIZACIONES DE DISCIPLINA ESCOLAR.....            | 24         |
| 2.2.2.- ENFOQUES DE LA DISCIPLINA ESCOLAR.....                    | 26         |
| 2.2.3.- EL PAPEL DEL MAESTRO EN LA DISCIPLINA.....                | 33         |
| 2.2.4.- TIPOS DE EDUCACIÓN DISCIPLINARIA .....                    | 34         |

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2.5.- <i>DISFUNCIONES DE LA DISCIPLINA ESCOLAR</i> .....            | 35         |
| 2.2.6.- <i>CAUSAS Y EFECTOS DE LA DEFICIENCIA DISCIPLINARIA</i> ..... | 36         |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....                                             | <b>38</b>  |
| <b>METODOLOGÍA</b> .....                                              | <b>38</b>  |
| 3.1.- MÉTODOS .....                                                   | 38         |
| 3.2.- POBLACIÓN.....                                                  | 38         |
| 3.3.- MUESTRA .....                                                   | 40         |
| 3.4.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....                      | 40         |
| 3.4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....                    | 41         |
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....                                              | <b>79</b>  |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....                           | <b>79</b>  |
| 4.1.- CONCLUSIONES .....                                              | 79         |
| 4.2.- RECOMENDACIONES .....                                           | 81         |
| <b>CAPÍTULO V</b> .....                                               | <b>83</b>  |
| <b>PROPUESTA</b> .....                                                | <b>83</b>  |
| 5.1.- TÍTULO DE LA PROPUESTA .....                                    | 83         |
| 5.2.- JUSTIFICACIÓN .....                                             | 83         |
| 5.3.- OBJETIVOS .....                                                 | 84         |
| <b>5.3.2.- ESPECÍFICOS</b> .....                                      | <b>84</b>  |
| 5.4.- FUNDAMENTACIÓN.....                                             | 84         |
| 5.5.- LISTADO DE CONTENIDOS .....                                     | 87         |
| 5.6.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....                                | 87         |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....                                             | <b>149</b> |



## INTRODUCCIÓN

El problema de la disciplina en clase es un fenómeno que vienen arrastrándose desde hace mucho tiempo, los docentes, en otro tiempo líderes, hoy han visto devaluada su figura y cada día son más desautorizados por los estudiantes dentro del aula, ante lo que se reacciona incrementado el nivel de autoridad o autoritarismo lo que provoca al final una tensión que afecta directamente al clima de clase y sus resultados.

Se ha dicho en muchas ocasiones que el maestro debe estar preparado para afrontar estos problemas dentro del aula, que su desarrollo profesional debe darle las herramientas básicas y fundamentales para enfrentar comportamientos que vienen afectados desde los hogares y la sociedad, sin embargo, son pocos los que pueden dominar el grupo en forma efectiva, mucho más cuando vienen asociados con la adolescencia.

El presente trabajo busca relacionar los dos elementos que se han desgastado dentro de la sociedad, es decir el papel de líder del maestro con los problemas de comportamiento que se dan en los estudiantes, y con ello, promover un clima de clase más agradable y fructífero basado en el ejemplo.

Se encontrará, entonces, dentro del desarrollo del trabajo de investigación, un primer capítulo relacionado con el problema, donde se expondrá la comparación conceptual entre la teoría científica y la realidad, de cuya confrontación se genera la contradicción que promueve el problema de investigación.

En el capítulo segundo se podrá encontrar el marco teórico que sustenta esta investigación, éste abarca lo que significa el liderazgo del maestro como función específica de clase y su interacción dentro de la disciplina del grupo de estudiantes.

El capítulo tres recoge la narración metodológica del proceso de investigación que se siguió para conseguir los datos y llegar a los datos necesarios para la investigación.

Esto dará lugar a la extracción de conclusiones y recomendaciones, las mismas que se sustentan en el capítulo cuatro.

Finalmente, en el capítulo cinco se elabora una propuesta operativa tendiente a la solución del problema.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.- TEMA**

El liderazgo educativo y su incidencia en la disciplina escolar en los estudiantes de octavo, noveno y décimo años de educación.

### **1.2.- PROBLEMA**

¿De qué manera influye el liderazgo educativo en la disciplina escolar de los estudiantes de octavo, noveno y décimo años de educación básica?

### **1.3.- DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La disciplina escolar es uno de los aspectos pedagógicos que poco o nada se han tratado dentro de los estudios pedagógicos, a pesar de ser fuente de queja constante de autoridades, maestros y padres de familia. Es común observar en los medios de comunicación referencias constantes a la falta de disciplina escolar en todos los campos, y no solo en el comportamiento interno, sabiendo además que el comportamiento dentro del aula es determinante en el nivel de aprendizaje que se quiera lograr en el estudiantado.

Si bien es cierto que el problema de la disciplina es múltiple en cuanto a su análisis, es necesario considerar que tiene muchas causas probables que, sin embargo, se puede clasificar de acuerdo al elemento dominante u operador, por un lado, existen aquellas que consideran la falta de disciplina como una manifestación de la sociedad y su estado actual, mientras que otras que apuntan al centro educativo, sin dejar de lado aquellas que responsabilizan al personal docente y autoridades e incluso las que centran su visión en el estudiante.

Quizá todas tengan su parte de razón, o tal vez todas son parte del problema, o sea, se debería mejorar todos los aspectos para conseguir una mejora en la disciplina, sin

embargo, según criterios recientes, el primer paso para el logro de una mejor disciplina en general, es la mejora en el clima interno de clase, y este elemento lo maneja directamente el maestro.

Desde este punto de vista, la pieza clave inicial es el docente, y de hecho su accionar en el aula se relaciona con su rol interno, es decir, su función como guía del proceso interno de clase y del clima dominante está dirigida directamente a su papel como líder del proceso de formación.

El presente trabajo basa su razonamiento en el liderazgo como rol y función del docente dentro del aula en busca de mejoras en la disciplina. Para esto, se ha partido de dos premisas fundamentales: en primer lugar, la disciplina debe entenderse como el conjunto de comportamientos ordenados de acuerdo a la moral de la sociedad, considerando todos los aspectos de la actividad humana como el estudio, las relaciones interpersonales, el comportamiento social, etc. La segunda premisa es que no se puede disciplinar al ser humano mediante la acción castigadora de un reglamento, sino más bien a través del control de su propia voluntad.

Se debe considerar además que la formación del ser humano en la escuela no se realiza solamente en el plano de la transmisión de conocimientos, mucho más allá de eso, es el cultivo de actitudes lo que hace importante a la escuela, y de ello depende el futuro de la sociedad, esto tiene que ver con el hecho de que el maestro, al tratarse de actitudes, forma con el ejemplo y esto significa que su imagen dentro del aula y su influencia en el clima de la clase influirá directamente en la disciplina del grupo, de ahí la importancia del liderazgo.

Por todo lo anterior, el afán de esta investigación está en demostrar la relación entre los elementos que hemos citado y comprender que si bien no es lo único que se debe cambiar, al menos es lo más urgente, es el mejor lugar de inicio del cambio comportamental que el grupo requiere, como inicio, para la mejora dentro del clima interno de clase.

La investigación se realizó con la participación de los estudiantes de octavo, noveno y décimo años de educación básica de la Unidad Educativa Abya-Yala, ubicada en el sector El Troje, parroquia Columbe, cantón Colta, Provincia de Chimborazo, durante el año lectivo 2007 – 2008.

La Unidad Educativa Abya-Yala fue creada el 20 de octubre de 1994 mediante Acuerdo Ministerial N° 122.

#### **1.4.- JUSTIFICACIÓN**

El problema de investigación escogido es uno de los puntos clave que todas las instituciones educativas han buscado solucionar, esto es la disciplina escolar, las quejas de muchas de ellas se han registrado en casos cada día más graves ligados muchas veces incluso con la violencia juvenil, la delincuencia, el alcoholismo, la drogadicción y el desenfreno sexual.

Preocupación constante de todo centro educativo es sin duda alguna la disciplina interna, y esto se ha enfocado desde distintos ángulos, de los cuales el más recurrente es la reglamentación, lo que significa actuar sobre la base de la coerción al adolescente, aspecto que ya se ha demostrado, no da resultados positivos, sino, por el contrario, provoca rebeldía en el estudiante. Es por esto que se desarrolla la presente investigación, pues se busca una solución que genere nuevos comportamientos ajustados a las nuevas corrientes pedagógicas y se constituyan en alternativas metodológicas válidas que rescaten el liderazgo del docente y logren un mejor nivel de disciplina escolar con un mínimo de coerción y violencia.

Por eso, es importante rescatar el papel del liderazgo docente con el fin de mejorar la interrelación entre los elementos inmersos en el proceso educativo y mejorar la disciplina de los estudiantes, especialmente cuando es oportuno buscar la solución al problema presentado a través de la aplicación práctica de técnicas de dominio de grupos y control disciplinario, esta es la utilidad que reviste el presente trabajo.

Es importante indicar que esto ya se ha investigado dentro del campo teórico e incluso se ha experimentado en países desarrollados pedagógicamente, con resultados sumamente alentadores, por esto, es necesario encontrar la manera en la que nuestra sociedad debe poner en práctica el rol del maestro en el aula para conseguir disciplina en todos los campos y convertirse en el líder del grupo, sin necesidad de la fuerza.

Debe tomarse en cuenta también que en el Reglamento a la Ley de Educación y Cultura se prevé que la disciplina es cuestión de todos los docentes que integran la institución y el Código de la Niñez y adolescencia que prohíbe todo tipo de maltrato a niños y adolescentes, esto destaca la pertinencia del proyecto que se realiza.

Finalmente, la investigación se desarrollará con los estudiantes y docentes de la Unidad Educativa Abya-Yala pertenecientes a los octavos, novenos y décimos años de educación básica dentro del año lectivo 2008 – 2009. El rango de edad que va desde los 12 a los 15 años considerado en la investigación se ha definido como el más problemático dentro del comportamiento del ser humano, por su ingreso a la pubertad y la adolescencia, es decir, es el estrato justo en el que se debe basar la investigación por presentar el problema de manera más directa.

## **1.5.- OBJETIVOS**

### **1.5.1.- OBJETIVO GENERAL**

Verificar a través de métodos y técnicas de recolección de datos si el liderazgo educativo incide en la disciplina escolar, para posteriormente proponer acciones metodológicas y técnicas correctivas.

### **1.5.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar el marco teórico que sustente el manejo de la disciplina desde el punto de vista del liderazgo educativo.
- Diagnosticar los problemas de disciplina escolar en los octavos, novenos y décimos años de educación básica, tomando en cuenta la edad y en relación con la función de líder educativo del maestro.
- Verificar la relación entre la disciplina y el liderazgo educativo.
- Formular una propuesta de técnicas de control de la disciplina escolar.

### **1.6.- HIPÓTESIS**

El liderazgo educativo incide en la disciplina escolar de los estudiantes de octavo, noveno y décimo año de educación básica.

### **1.7.- VARIABLES**

#### **1.7.1.- VARIABLE INDEPENDIENTE**

- El liderazgo educativo.

#### **1.7.2.- VARIABLE DEPENDIENTE**

- Disciplina escolar.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

#### **2.1.- MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1.- EL LIDERAZGO**

Los Principales teóricos sobre el liderazgo coinciden en indicar que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Quizá de común acuerdo se deberá entender al liderazgo como “el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas”<sup>1</sup>. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar la guía del líder, ayudan a definir la posición del mismo y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien guiar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo lugar el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras, sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

---

<sup>1</sup> LÓPEZ, HERRERÍAS, José: ROLES Y FUNCIONES DEL PROFESOR, Edit. UTPL, Loja, 1990.



El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo, que es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto, Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"<sup>2</sup>

Es importante indicar que el término liderazgo se acuñó en el sector militar y se adoptó en primer lugar al campo empresarial, sin embargo, poco a poco se ha ido extendiendo a todos los campos en los que la actividad humana debe dirigirse a través de condiciones personales y profesionales.

El liderazgo no es un hecho estático, a medida que cambian las condiciones sociales y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente las organizaciones buscan nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas, pero históricamente se pueden definir cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un período de transición hacia la sexta). Ellas son, a criterio de Edward Freeman<sup>3</sup>:



**Gráfico 1: Edades del Liderazgo**  
Elaborado por: Nelly Guevara

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Edit. Mc. Graw Hill, 1993, p.75

<sup>3</sup> FREEMAN, Edward. PRÁCTICA ADMINISTRATIVA, Edit Hall Hispanoamericana, México, 1995. Pg. 87.

Del gráfico anterior, el autor Edward Freeman en su obra PRÁCTICA ADMINISTRATIVA desarrolla su teoría del liderazgo expresando lo siguiente:<sup>4</sup>

1. Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos. El círculo de acción del liderazgo se ubicaba en el campo militar y religioso, y por tanto responde a los momentos educativos en los que dichas organizaciones pusieron sus condiciones en los sistemas educativos.

2. Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida. En esta etapa el liderazgo fue desplazándose de lo militar a lo empresarial y por tanto, aparecen las primeras visiones de un liderazgo educativo subordinado a la productividad.

3. Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse y educativamente aparecen las primeras concepciones didácticas de un liderazgo social dentro del aula, como por ejemplo las conductuales que daban un papel protagónico al maestro.

4. Edad del liderazgo e innovación.

---

<sup>4</sup> FREEMAN, Edward. PRÁCTICA ADMINISTRATIVA, Edit Hall Hispanoamericana, México, 1995. Pg. 87.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. Hasta este momento el liderazgo se circunscribía al campo empresarial y cierto reflejo se daba en el campo educativo.

#### 5.- Edad del liderazgo de la información.

Se considera que líder es la persona que tiene en su poder todos los elementos fundamentales para poder guiar un grupo humano, y por tanto, tiene mejor perspectiva quien maneja en mayor grado la información, se debe considerar que el maestro es un ente que maneja información en el aula y siempre fue esa la base con la que se identificó, por tanto, una de las etapas del liderazgo educativo asociadas con el constructivismo define al mismo como quien va a construir conocimientos en los estudiantes.

#### 6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. No podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes está dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, que tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

### 2.1.2.- LAS FUNCIONES DEL DOCENTE MODERNO

El papel del maestro en la actualidad es un aspecto que se presta mucho a discusión, a diferencia de lo que ocurría hace más o menos 100 años, la sociedad actual tiene acceso a la información en forma fácil, oportuna y ágil, la tecnología ha cerrado la brecha entre el conocimiento y el desarrollo de competencias, de tal modo que en muchas ocasiones, el maestro está menos actualizado que el estudiante, siempre inmersos en una sociedad sometida a cambios vertiginosos que plantean siempre nuevos problemas.

Es por esto que el papel de los maestros no es tanto enseñar, conceptualizado como explicar o examinar unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada y estarán siempre accesibles, sino más bien ayudar a los estudiantes a "aprender a aprender" de manera autónoma en esta cultura del cambio y promover su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas que, aprovechando la inmensa información disponible y las potentes herramientas tecnológicas, tengan en cuenta sus características personales e individuales y les exijan un procesamiento activo e interdisciplinario de la información para que construyan su propio conocimiento y no se limiten a realizar una simple recepción pasiva o memorística de la información.

De acuerdo con López Herrerías “la función meramente trasmisora del maestro, asociada con su función sancionadora e ideológica, son la característica principal de un maestro convencional y tradicionalista, centrado en el conocimiento”<sup>5</sup>

Ampliando el criterio anterior, se puede explicar que el maestro convencional adopta los siguientes criterios:

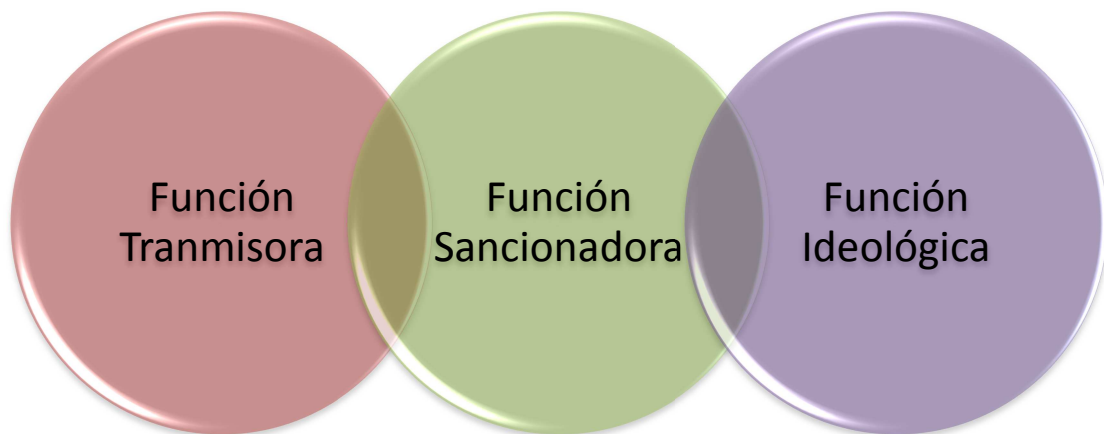
- Función trasmisora: La educación representa instrucción, enseñanza, repetición. Aprender no es integrar nuevas estructuras de comprensión y dominio de lo real,

---

5 HERRERÍAS, López: ROLES Y FUNCIONES DEL PROFESOR, Edit. UTPL, 1990, p.8

sino recopilación de bagajes cognoscitivos, es decir, criterio bancario de educación. El centro de este modelo es el examen.

- **Función sancionadora:** Consecuencia directa de la anterior, es la nota o calificación como resultado del examen alrededor del cual gira el proceso educativo.
- **Función ideológica:** El maestro no acepta criterios, comportamientos ni opiniones distintas a su doctrina, es decir, tiene la razón y no puede dársela a los estudiantes.



**Gráfico 2: Funciones del maestro convencional**

**Elaborado por: Nelly Guevara**

Por el contrario, la sociedad actual promueve un maestro con una actitud mediadora de los aprendizajes, o sea con una visión centrada en la diversidad de los estudiantes y de las situaciones educativas que pueden darse, aprovechando los múltiples recursos disponibles para personalizar la acción docente, y trabajando en colaboración con otros maestros manteniendo una actitud investigadora en las aulas, compartiendo recursos, observando y reflexionando sobre la propia acción didáctica y buscando progresivamente mejoras en las actuaciones acordes con las circunstancias.

Las principales características que hacen de un docente un mediador se pueden resumir en las siguientes:

- Es un experto que domina los contenidos, planifica pero es flexible.
- Establece metas: perseverancia, hábitos de estudio, autoestima, metacognición; siendo su principal objetivo que el mediado construya habilidades para lograr su plena autonomía.
- Regula los aprendizajes, favorece y evalúa los progresos; su tarea principal es organizar el contexto en el que se ha de desarrollar el sujeto, facilitando su interacción con los materiales y el trabajo colaborativo.
- Fomenta el logro de aprendizajes significativos, transferibles.
- Fomenta la búsqueda de la novedad: curiosidad intelectual, originalidad. pensamiento convergente.
- Potencia el sentimiento de capacidad: autoimagen, interés por alcanzar nuevas metas.
- Enseña qué hacer, cómo, cuándo y por qué, ayuda a controlar la impulsividad
- Comparte las experiencias de aprendizaje con los estudiantes: discusión reflexiva, fomento de la empatía del grupo.
- Atiende las diferencias individuales.
- Desarrolla en los estudiantes actitudes positivas: valores.

Ante esto, y de acuerdo con las modernas concepciones del docente, se han establecido funciones nuevas para el docente entre las que citamos:

a) Función motivadora y de transferencia:

Consistente en despertar el interés de los estudiantes, el deseo de aprender, hacia los objetivos y contenidos de la asignatura, establecer relaciones con sus experiencias vitales, con la utilidad que obtendrá y mantenerlo.

Motivar a los estudiantes en el desarrollo de las actividades y establecer un buen clima relacional, afectivo, que proporcione niveles elevados de confianza y seguridad.” La motivación es el trasfondo psíquico impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección.”<sup>6</sup>

Como se puede deducir, la transferencia es uno de los elementos útiles para la motivación pues la experiencia se enriquece, el estudiante encuentra validez en el esfuerzo e incorpora sus nuevos esquemas a la realidad, en resumen, se produce formación.

b) Funciones fundamentales: interpersonal, empática, liderazgo y comunicativa:

Estas funciones son aquellas que engloban las tareas a través de las cuales el profesor crítico opera las dimensiones personales, relacionantes y comunicativas de la actividad docente. Como se puede apreciar, estas son las que tienen relación directa con el comportamiento y la disciplina del estudiante dentro del aula y por tanto son las que directamente competen a la investigación.

Desglosando las funciones fundamentales, debemos decir que su división se establece de acuerdo al enfoque de acción del maestro, así pues, la función interpersonal abarca la dimensión humanista de respeto y apertura profesional al estudiante, es decir el reconocimiento de que los elementos humanos del aula, maestro y alumno, son dos realidades interactuantes que se autorrealizan, no son contrarias y opuestas, y por tanto, deben interaccionar humanamente dentro del proceso de clase.

La función empática, por su parte, acude al respeto y la consideración, sin demagogias, falsas concesiones o autoritarismos desconsiderados entre los actores del proceso educativo, es decir, al establecimiento del verdadero clima positivo de clase.

---

<sup>6</sup> VALLADARES, Irma: PSICOLOGÍA DEL APRENDIZAJE, Edit, UTP, Loja, 1993, p.185

La función del liderazgo es el conjunto de tareas que provocan de desarrollo grupal de la convivencia, el sentido social de la cooperación y la responsabilidad de personal autoridad en el conjunto de los estudiantes.

Finalmente, la función comunicativa opera en la situación cultural del mundo actual, reconoce la tecnología, analiza los códigos lingüísticos empleados y acepta todo tipo de comunicación que busca organizar, criticar y recrear educativamente.

c) Funciones instrumentales: diseñadora, programadora, metodológica y evaluadora

Las funciones instrumentales son aquellas que se emplean para lograr una formación óptima proyectada y adecuada según planes realizados en forma técnica y eficaz. Se refieren a todos los elementos que se manejan dentro de la planificación del maestro en los distintos niveles de concreción curricular. Esta función docente abarca desde la elaboración de planes a largo plazo, hasta los planes de clase que son la expresión profesional y teórica de la proyección metodológica de la clase.

Esta función es la que representa el trabajo diario y constante del maestro dentro de aula, representa todos los momentos en los que debe ocuparse de su función asumiendo la planificación, la ejecución y el control, es decir, la elaboración de planes, la aplicación de metodología en clases y la evaluación de resultados.

d) Funciones normativas: participativa, crítico-responsable, político-cultural y creadora

Estas funciones son el conjunto de realidades tácticas e ideativas que regulan y especifican el marco de acción y el tipo de exigencias más generales del sistema educativo y de los centros de formación, como una postura filosófica frente a la acción docente.



La función normativa tiene relación con la participación y la posición profesional del docente dentro de la institución así como con su papel innovador en las actividades del centro educativo.

e) Función innovadora:

Considerada como el espacio de creatividad del maestro, es aquel que determina el más allá de las funciones del mismo, asume al maestro como agente del cambio y los enfrenta a generar soluciones a los problemas que se presentan tanto en el proceso educativo cuanto en el campo social.

Esta función tiene como referente todo tipo de ideas que el maestro debe patentar dentro de la institución con el fin de mejorar los procesos sobre la base de su conocimiento.

f) Función sistemática

Las ideas del enfoque sistémico no son nuevas, ya desde la antigüedad greco-romana se intentó establecer las leyes a que obedece la formación de un sistema de conocimientos.

En el siglo XX se produjo un gran desarrollo de la ciencia y la técnica y como consecuencia de esta situación, en la segunda mitad de ese siglo, las ideas del enfoque sistémico se perfeccionaron y aplicaron a las más diversas ramas de la producción y los servicios, de las investigaciones científicas y de los procesos tecnológicos. Además, ello ha influenciado en la forma de concebir algunos procesos sociales, psicológicos y pedagógicos. En el proceso docente - educativo, el enfoque sistémico propicia su perfeccionamiento, así como su planificación y dirección.

Conjunto de tareas que el sistema educativo y la institución enfoca la acción del docente frente al conjunto social, cultural e histórico del que forma parte. Se debe recordar que el maestro no es un ente individual dentro de una organización, sino que

es parte de un sistema integrado de funciones y actividades en las que cada individuo desarrolla su trabajo en función de sus responsabilidades y todos son parte importante e integrada del mismo, ninguno es imprescindible pero si son necesarios.

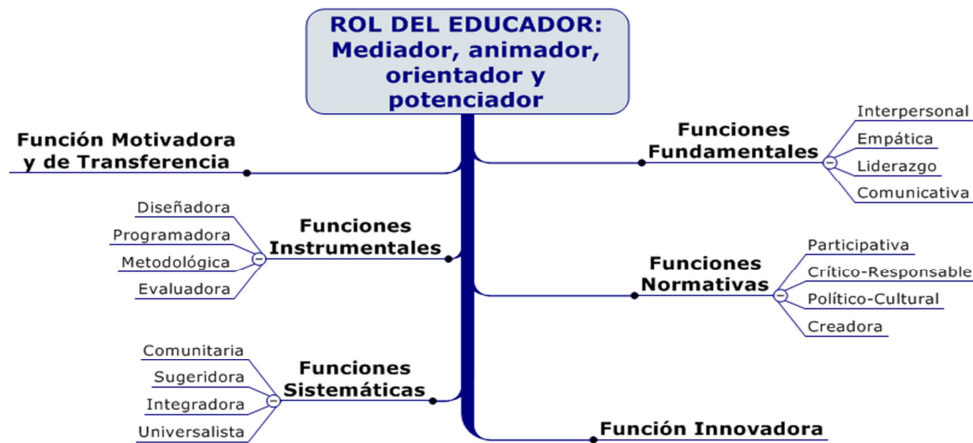


Gráfico N° 3: Roles actuales del docente

Elaborado por: Nelly Guevara

### 2.1.3.- EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Existen muchas definiciones de lo que es o debería ser un líder, pero la mayor parte de dichas definiciones se enfocan al ámbito empresarial u organizacional, sin tomar en cuenta el desarrollo humano o educativo como parte de la formación de un líder.

Tenemos entonces que considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta. Posteriormente el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus estudiantes, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio.

Por lo tanto, el liderazgo se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua un líder es: (Del inglés leader, guía). Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Miguel Ángel Cornejo hace una

distinción, un jefe y un líder son dos cosas totalmente opuestas; para él, “un jefe es aquel que piensa que la autoridad es un privilegio de mando y un líder en cambio, piensa que la autoridad, es un privilegio de servicio”<sup>7</sup>; el jefe ordena, el líder sirve; el jefe empuja al grupo y el líder va al frente comprometido con sus acciones.

Los gobiernos, las autoridades educativas y la sociedad exigen líderes y personas integrales, pero eso no se logra sin tener en las aulas líderes; las corrientes educativas que actualmente están adoptando los sectores educativos, están encaminadas a que el papel del profesor sea más activo dentro del aula. Actualmente y retomando a Cornejo podemos decir que, tenemos más jefes en todos los ámbitos de la administración educativa, desde el Secretario de Educación hasta el más sencillo de los docentes. Tenemos personas que imponen, mandan y ordenan a veces sin la mínima pizca de sentido común y lo peor sin los mínimos conocimientos de lo que debería ser la educación. En la educación se tienen hombres y mujeres con poder y autoridad, pero hay escasos líderes.

La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que el liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que cortan el mejoramiento del estudiante, por tanto se asume que tiene la habilidad de problematizar el entorno y buscar la generación de soluciones óptimas.

---

7 CORNEJO, Miguel Ángel: EL LIDERAZGO, Videoconferencias 2000 p. 53

El líder educativo debe ser un visionario que sueña en grupo, un profesional pragmático que evalúa las condiciones con cuidado y visualiza la orientación de las respuestas por medio de la investigación, el estudio del grupo e incluso su sentido aventurero.

La destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastreros hasta grandes alturas mentales y espirituales.

"La dirección del proceso docente educativo es una dirección compartida entre los estudiantes y el profesor. El profesor es el representante de las aspiraciones sociales, pero los que van a ser objeto de transformación son los estudiantes y esto es un proceso no solo consciente sino motivado. Por esa razón los alumnos tienen que participar activamente en la dirección de su formación."<sup>8</sup>

#### **2.1.4.- TIPOS DE LIDERAZGO EDUCATIVO**

Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y

---

<sup>8</sup> RUIZ CALLEJAS, José Manuel: DIRECCIÓN DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS, Edit. Pinar del Río, México, 1998, p.105.

problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

De acuerdo con las teorías de liderazgo vigentes al momento, el liderazgo educativo asume las clasificaciones normalmente aceptadas, las mismas que identifican al líder de acuerdo a su punto de vista y al accionar en clase.

- a) Estilo autocrático, de alta tarea y baja relación interpersonal, centrado en tareas y enfatizando los aspectos de trabajo y productividad. Tiende a imponer sus puntos de vista, es activo, dirige, organiza, evalúa y controla. Su base de sustento es el poder y la comunicación se da en un solo sentido. En el campo educativo está caracterizado por el maestro tradicionalista que busca transmitir su única verdad a los estudiantes sin importar su opinión o su interacción, se refiere a aquellos maestros que se centran más en las actividades ya en las tareas escolares y que no les importa demasiado si hay conocimiento o no, si el comportamiento se modifica o no, sino simplemente importa que se cumpla con lo planificado en el plano de acciones de clase.
- b) Estilo integrado, de alta tarea y alta relación interpersonal, enfatiza el trabajo y la productividad pero se interesa además por la individualidad de sus colaboradores, sus necesidades personales, ideas y expectativas. Se comunica en dos sentidos y utiliza el trabajo en equipo. Dentro de la educación se identifican los maestros equilibrados que sin descuidar la tarea formativa, mantienen un buen clima de clase y logra mejores resultados de conocimiento.
- c) Relacionado, de baja tarea y alta relación interpersonal, concentra su interés en las necesidades de los individuos antes que por la productividad y el trabajo en sí. Su comunicación es interpersonal y depende mucho de las opiniones de los subordinados. En este tipo, se encuentran los maestros que privilegian el clima

de clase sin importar los resultados, generalmente se encuentran con problemas de exceso de apertura para los alumnos.

- d) Separado, de baja tarea y bajas relaciones interpersonales, deja en libertad la acción de los subordinados y no le interesa tampoco establecer relaciones interpersonales buenas. Se encuentran en este grupo los maestros que no logran un buen clima de clase y tampoco se centran en la tarea educativa, no logran ninguno de los dos aspectos.

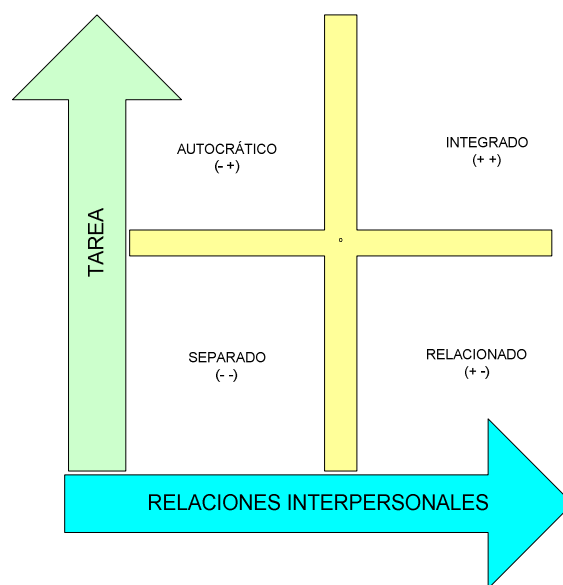


Gráfico N° 4: Tipología de liderazgo docente  
Elaborado por: Nelly Guevara

Referente a lo anterior y dentro del campo educativo, es importante destacar que su aplicación se establece en los mismos términos descritos en los literales anteriores, debemos recordar que el trabajo docente no consiste en transmitir únicamente conocimientos sino más bien en orientar la voluntad de los estudiantes hacia el nuevo comportamiento deseado y por tanto, es fundamental el liderazgo para lograrlo.

Sin embargo, en la mayoría de los casos el tipo de liderazgo predominante es el separado, pues el docente incluso ha perdido la autoridad y el mando típico de otras épocas. Al momento, no tiene capacidad para una buena interrelación personal y

además no tiene factibilidad de una buena tarea, lo que desemboca en una pérdida de liderazgo evidente en nuestro tiempo.

### **2.1.5.- CAUSAS Y EFECTOS DE LA FALTA DE LIDERAZGO EDUCATIVO**

Es importante empezar considerando que la deficiencia del liderazgo educativo se puede dar tanto por la inexistencia del líder como por su mala función u orientación, es decir, tanto mal hace la falta de un líder como la presencia de líderes no adecuados como los autocráticos o separados, estos últimos caracterizados por:

- Administra y no gestiona, es decir, promueve la trasmisión de conocimientos pero no logra llegar a la formación del estudiante.
- Conserva las viejas estructuras internas de clase y no renueva hacia las nuevas relaciones internas de inter-aprendizaje.
- Se concentra en la trasmisión del mensaje o la información, no logra llegar al cultivo de destrezas o valores dentro del aula.
- Se vale del control como arma coercitiva para el estudiante antes que como herramienta, es común el uso de amenazas y chantajes dentro de la clase.
- Centraliza funciones del aprendizaje y se convierte en el personaje principal del hecho educativo sin permitir el protagonismo del estudiante.

Estos aspectos determinados por una mala visión de liderazgo o por la insuficiencia del mismo, provocan:

- a) Desconocimiento de la visión, misión y valores institucionales, por lo tanto no existe compromiso en la función de liderazgo.
- b) Falta de rumbo estratégico por lo que lo planeado no responde a las necesidades del medio, y por lo tanto deficiencia en la función administrativa

de coordinación de políticas internas en las cuales se genera la necesidad de un líder.

- c) Deficiencia en la alineación entre la visión y la misión con los sistemas, estructuras y organización curricular, dentro de la función de liderazgo.
- d) Estilo de liderazgo equivocado o filosofía superior incongruente con la visión y valores institucionales por deficiente coordinación y comunicación con la planificación institucional.
- e) Deficientes técnicas y métodos contradictorios al sistema dentro del aspecto curricular.
- f) Poca confianza del docente con la dirección, incomunicación y falta de trabajo mancomunado, fallas en el factor control.
- g) Falta de integridad, los hábitos no son iguales a los valores y no hay correlación entre el sistema de control y la planificación.

## **2.2.- LA DISCIPLINA ESCOLAR**

### **2.2.1.- CONCEPTUALIZACIONES DE DISCIPLINA ESCOLAR**

Se define como disciplina escolar aquella que presenta el estudiante dentro del entorno escolar, la disciplina es el medio, la herramienta con la que debe contar el educador para poder guiar y organizar el aprendizaje y al mismo tiempo es un fin para desarrollar en la persona los valores, actitudes que se deseen. En un primer momento debe ejercerse la disciplina externa, pero esta paulatinamente tiene que apuntar hacia la disciplina interna, la autodisciplina que es la verdadera disciplina.

Según Ginott “no podemos comentar sobre disciplina escolar si no llevamos a los educandos a la ética de valores (familiares, sociales, nacionales y sobretodo con ellos mismos) y al reconocer un mundo que también tiene aspectos positivos los lleve



como respuesta a un compromiso, lleno de una sana disciplina emanada desde el interior, para un mundo mejor.”<sup>9</sup>

De lo anterior se deduce que la disciplina escolar es el medio o la herramienta con la que cuenta un educador con el fin de guiar y organizar el aprendizaje y al mismo tiempo desarrollar en la persona los valores y actitudes que se desean dentro del medio escolar, esto es de vital importancia pues generalmente se tiende a aislar los conceptos de disciplina y rendimiento escolar.

Si bien en general la disciplina es la observación de leyes y ordenamientos internos o externos para el cumplimiento del proceso, esto es más bien el medio para conseguir los resultados formacionales, no es el fin mismo de la educación. Dicho de otra manera, para lograr una formación adecuada en el ser humano, para conseguir un rendimiento óptimo, hace falta cultivar la disciplina primero externa y luego interna, pero solo disciplinar al individuo no basta para educarlo.

De alguna manera, es necesario entender que desde la visión integral de la educación, hablar de disciplina es abarcar elementos como desarrollo de hábitos, cultivo de valores, aplicación de la ética, hasta llegar al estado en el que el individuo no necesite estar forzado al cumplimiento de ordenamientos externos, sino más bien empiece a tener un ordenamiento interno que guíe su accionar, al que llamamos autodisciplina.

Definimos a la educación como la transmisión de conocimientos tradicionales a través del encuentro generacional, y por tanto, la escuela es el sitio en el que converge este concepto, por ello, la misión de la escuela es:

- a) Trasladar a las nuevas generaciones las tradiciones y valores recibidos y acumulados de generaciones anteriores;

---

<sup>9</sup> GINNOT, Haim: MAESTRO-ALUMNO, Edit. Pax, 1981, p. 124.

- b) Proporcionar a los estudiantes los conocimientos y normas morales para una convivencia basada en la libertad, la tolerancia y la solidaridad;
- c) Contribuir a la formación profesional.

A criterio de LEMUS, podemos resumir la disciplina así:

"Hay varias formas de disciplina pero por lo general la disciplina es un comportamiento humano, el cual es un comportamiento como una cierta libertad que se rige a ciertas leyes o reglas en cierta forma. En una institución educativa la disciplina puede ser expresada como un comportamiento en el cual el alumno se rige a las leyes del respeto hacia el profesor y con y para los compañeros del aula.

Si tomamos en cuenta lo antes expresado tenemos, como resumen, que la disciplina en el curso es la forma por la cual el estudiante en cierta forma "entrega" respeto al profesor y los compañeros, aunque más se da el caso hacia el profesor ya que la disciplina la hace el curso entero y por lo tanto tenemos que la **INDISCIPLINA ES LA FALTA DE DISCIPLINA** por la cual se lleva a la violación de la regla de oro que es dar respeto y atención al educador en la institución.”<sup>10</sup>

### **2.2.2.- ENFOQUES DE LA DISCIPLINA ESCOLAR**

#### **a) Entrenamiento y Adoctrinamiento**

Empecemos por decir que el entrenamiento es semejante a la enseñanza y el adoctrinamiento, a la educación. Dentro del marco conceptual educativo es difícil encontrar un acuerdo total entre los términos a utilizarse, así pues, preparar e instruir, enseñar y aprender, son palabras que se utilizan en otros ámbitos de la educación, por ejemplo cuando se va a capacitar para alguna competencia, un nuevo empleo, una actividad en especial, diferente a las comunes que se realizan. El entrenamiento

---

<sup>10</sup> LEMUS, Arturo: MANUAL DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA, Edit. Kapeluz, 1998, p.141

es educativo solamente cuando se enfoque al ser humano, directamente relacionado con la adquisición de habilidades necesarias.

El adoctrinamiento está relacionado con la enseñanza y el entrenamiento, ya que aquí el alumno es tomado por el maestro para su preparación, con el fin de educarlo, haciendo que el educando se desprenda de toda atadura, considerando al hombre, no como un ser pensante, sino como un ser práctico, a quien el intelecto le es dado, no para investigar y conocer la verdad pura, sino para orientarse en la realidad y actuar en la vida.

En estos enfoques, la disciplina escolar es el instrumento de represión mediante el cual el maestro debe normar la acción y guiar la reacción del individuo hacia los objetivos propuestos, evidentemente, desde este enfoque, más bien se trata de un elemento coercitivo antes que preventivo, y generalmente provoca encasillamientos a los que el individuo rara vez renuncia.

Esta concepción se liga con el liderazgo autocrático del maestro, es decir, la preocupación constante en el cumplimiento de la tarea sin importar el clima interno de clase.

#### **b) Educación como "transacción " o "descubrimiento"**

Existen diversas teorías que ponen al hombre desde diferentes puntos de vista, primero como una máquina, que puede ser moldeada desde afuera (mecanicista) y segundo como un organismo que se desarrolla por si mismo en un ambiente propicio y adecuado (organicista). Estas teorías nos dan diferentes ideas de la relación que debe llevarse entre alumno y maestro.

En la primera, la teoría mecanicista, la relación de maestro-alumno en la educación se presenta como una transacción, en ésta, el alumno tiene carencias y el maestro, ventajas. El maestro es el que sabe, la autoridad, el experto, el guía, el instructor, el animador en un salón de clases, el transmisor que busca los medios adecuados para

poder proporcionar los conocimientos, la comprensión total y las habilidades necesarias para hacer posible la enseñanza creando un ambiente de igualdad y respeto mutuo, estimulación y disciplina que el alumno debe recibir y aprovechar todos los conocimientos del maestro por medio de diferentes actividades específicas como tareas, juegos, ejercicios, lecturas, evaluaciones, etc., él no tiene nada que aportar en este momento y mucho que recibir.

En la teoría organicista se disminuye el concepto de transacción y se aumenta el concepto de descubrimiento. El maestro se sigue considerando una autoridad pero ya no solo es el expositor, sino también un consultor, supervisor, apoyo para los estudiantes, estará pendiente de lo que suceda en torno al salón de clases, será un consejero y guiará al alumno por el mejor camino, apoyándolo en sus habilidades y capacidades.

El alumno deberá construir su mejor ambiente, descubrir lo que hay a su alrededor, formar diagnósticos con pruebas experimentales, averiguar lo que rodea a las cosas que está conociendo, distinguir entre lo positivo y lo negativo de las situaciones que se le presentan. La educación se presenta ya no como una transacción, sino como un proceso continuo de descubrimiento.

Según STONES, “las nuevas técnicas puestas a disposición del profesor han producido ya algunos cambios en la organización de algunos centros educativos.”<sup>11</sup>

El alumno no se limitará a lo que el maestro diga, sino que tomará sus propias decisiones, se relacionará con otros, cooperarán entre sí y mutuamente aprenderán. Esto ayudará a que se dé la tolerancia y el respeto mutuo entre ellos mismos, la relación maestro alumno, se tornará en una relación humana, en la que el centro de toda acción e intención es el respeto a la dignidad de la persona ayudando esto a que él mismo descubra la naturaleza de su mundo.

---

11 STONES, Emil: PSICOLOGÍA EDUCATIVA: Ed. Magisterio Español, Madrid, 1998, p. 128.

El maestro será como un supervisor, que regulará y apoyará las actividades de los estudiantes, realizará el proceso educativo y hará que el alumno descubra el bien, surja el amor por ese bien y trate de conseguirlo.

La primera dimensión, la mecanicista, se alinea con el tipo de liderazgo separado, donde no interesa ni el resultado ni las relaciones interpersonales que forman el clima de clase, es decir no interesa sino el experimentar de acuerdo con un consenso no siempre valedero dentro del esquema de valores compartido.

La segunda dimensión, se relaciona con un liderazgo relacionado, el mismo que pretende dar énfasis a las relaciones interpersonales antes que a la tarea misma.

### **c) Autoridad y participación**

Capítulo aparte merece la autoridad y el nivel de participación dentro de la clase pues es un asunto delicado de tratar y dependen del enfoque que se haga tomando en cuenta el tipo de liderazgo que se pretenda.

Se debe estar conscientes de que lo anterior define el tipo de relación entre maestro y alumno, así, si el maestro se inclina por el organicismo el proceso educativo se desarrollará de manera totalmente diferente, el alumno será participe del proceso, participará de manera individual o conjunta, cooperará en todas las tareas y a la vez irá adquiriendo el conocimiento, las habilidades y comprensión.

Sin embargo, según GINOTT "La autoridad es una condición necesaria para ser educador "<sup>12</sup> o sea, sea cual sea la tendencia que se haya escogido para comprender el liderazgo y la disciplina de la clase, el concepto autoridad no puede dejarse de lado, en la enseñanza y educación tanto el maestro como el alumno tienen que estar comprometidos para que pueda llevarse a cabo contando siempre con un ordenamiento interno en el que se regulan las relaciones interpersonales. De

---

<sup>12</sup> GINOTT, Haim: MAESTRO ALUMNO, Edit. Pax, México, 1981, P.126

cualquier manera, el ejercicio de la autoridad, bien dirigida y comprendida, no implica pérdida de participación, sino más bien normatividad al respecto.

El maestro supervisa el aprendizaje, se hace responsable y maneja su autoridad en lo que enseña, ya que de no ser así, no sería posible que participe en la educación. El alumno se compromete a respetar la autoridad del conocimiento del maestro y sobre todo a esforzarse para lograr su enseñanza.

#### **d) Autoridad y disciplina**

Una vez aclarado el aspecto entre la autoridad y la participación, es necesario relacionarla con la disciplina, y por tanto existen dos sentidos de autoridad en la enseñanza: el primero es que el maestro presenta autoridad en lo que enseña, en el conocimiento y las habilidades para transmitir la enseñanza y el segundo en su capacidad para controlar, manejar y hacerse cargo de un grupo, siendo este un aspecto muy importante ya que el trabajo del maestro se complica para lograr su objetivo si le falta autoridad para mantener la disciplina dentro de un salón de clases.

El concepto de disciplina es importante en la filosofía de la educación aparte de ser complejo. Mantener la disciplina en un grupo no es tan fácil, se debe imponer orden y esto ocasiona ciertas restricciones; para mantener la disciplina la conducta esta sujeta a reglas y limitaciones. El maestro es el que las debe imponer en las actividades del alumno y lo puede hacer desde tres maneras:

- Las amenazas y fuerza bruta; característica del maestro tradicional.
- La disciplina interna del grupo; se da alguna actividad en conjunto que requiere de un orden y se disciplina entre los mismos compañeros.
- Ejerciendo la autoridad sin aterrorizar al alumno.

Se debe precisar en este punto, los dos conceptos de autoridad del maestro:

La autoridad formal: Es aquella que se da por razones de su puesto, el cual le concede el derecho de obediencia.

La autoridad práctica: Es aquella donde se tiene la capacidad para lograr que el alumno obedezca las órdenes.

Estos dos tipos de autoridad están relacionados aunque se debe tomar en cuenta que se puede tener autoridad formal, pero ser ineficiente en la acción de ejercerla y, por el contrario, tener la capacidad de lograr ser obedecidos sin tener la autoridad formal o de respaldo. Lo ideal es que se tengan ambas y así mismo se descarte el uso del fraude, las amenazas o la fuerza, si el alumno obedece únicamente por amenazas no es autoridad, sino uso de la fuerza o imposición.

La autoridad práctica se da cuando se logra la obediencia sin recurrir a las alternativas que se mencionan en el párrafo anterior, si no sucede así es un signo de que no hay autoridad práctica. Cuando se tiene que usar la fuerza y el poder lo que permanece es la autoridad formal la cual es inútil.

#### **e) Autoridad y castigo**

Cuando la autoridad usa la fuerza, se habla de castigo. Los términos autoridad, disciplina y castigo, especialmente en nuestro medio, son usualmente asociados. La educación busca transmitir conocimientos y habilidades de maestro a alumno, el maestro debe tener la autoridad en lo que enseña y la disciplina dentro del aula, y el alumno debe ser ordenado, atento, obediente y sobre todo interesado en aprender. Es importante que el maestro además de tener la autoridad formal tenga la autoridad práctica, ya que de no ser así, aunque tenga la del conocimiento su grupo será un caos.

Esto dependerá de su personalidad, relación con los estudiantes y de su capacidad de manejo de grupo, es decir, de su liderazgo, pues si carece de este, su autoridad puede ser cuestionada y entonces deberá recurrir al castigo para poder controlar al grupo.

No pretendemos descartar el uso de la corrección dentro del aula, comprendemos que en algunos casos es necesario en casos extremos, considerando lo siguiente:

- Tiene que ser justificado; debe haber una ofensa y la corrección impedirá la repetición de la misma.
- Cuando se pierde la disciplina debiéndose admitir que se ha perdido la autoridad práctica y utilizando la corrección para restaurarla.
- Aunque esté relacionado con la enseñanza, la corrección no debe considerarse como una clase de la misma; el alumno puede llegar a aprender algo por medio de la corrección, por ejemplo, si llega tarde a su clase o si es desordenado y se porta grosero con el maestro o compañeros, pero la corrección como tal no es el que enseña. Este tipo de castigo involucra que el maestro hable con el alumno y le haga entender y razonar que lo que hizo estuvo mal.
- La enseñanza puede ser acompañada de la corrección, siempre y cuando éste tenga un sentido positivo para el alumno.
- La corrección se puede aplicar por el maestro, pero la enseñanza y la corrección son dos cosas diferentes.

Respecto al elogio y la censura, STONES nos dice que “analizando un considerable número de investigaciones sobre los efectos del elogio y la censura como motivadores del aprendizaje, los investigadores advirtieron que no es eficaz”<sup>13</sup>

Pero es necesario distinguir lo que es la FIRMEZA de lo que normalmente suele atribuirse a la RIGIDEZ o cierta DUREZA en la imposición de pautas disciplinares, ya que no tienen nada que ver, pero se suelen confundir mucho. Ser firme no es ser rígido ni duro, sino convencido de que lo que se transmite al niño es algo coherente y no ambivalente. Además la firmeza debe ir siempre acompañada de un componente afectivo.

---

<sup>13</sup> STONES, Emil: OP. CIT, pg. 341





**Gráfico N° 5: Enfoques de la Disciplina Escolar**  
**Elaborado por: Nelly Guevara**

### **2.2.3.- EL PAPEL DEL MAESTRO EN LA DISCIPLINA**

Es evidente que quien administra la disciplina dentro de la clase es el maestro, y asociado con esto, se tiene que comprender que si bien no es el fin de la educación, si es la herramienta lógica que prepara el ambiente de aprendizaje, por lo que el equilibrio entre la firmeza y flexibilidad es vital. Para ello debe tener ciertas atribuciones que se incluyen la toma de decisiones que considere oportunas.

Actualmente, muchas instituciones educativas consideran que la disciplina o actividad ordenada es un factor de calidad de las escuelas. El profesor eficaz tiene que ser sostenido por la sociedad y autoridades para que logre en su clase una atmósfera ordenada y tranquila, controle los deberes y tareas en la enseñanza indirecta, fomente altas expectativas, sea claro en sus exposiciones, consiga que los estudiantes realicen ejercicios eficientes, inmediatamente después de la presentación y efectúe una evaluación diversificada.

Es difícil lograr que la disciplina de los estudiantes sea adecuada sin tener que recurrir a sanciones o castigos, más aún, cuando la clase es el momento más oportuno para promover valores humanos, y no exclusivamente contenidos curriculares. En este sentido, el rol del profesor es fundamental en la articulación y promoción de un buen comportamiento de los escolares.

La organización del centro debe estar de tal manera diseñada y ejecutada que facilite la acción disciplinada de todos. Naturalmente con flexibilidad para el encuentro educativo. Lo cual no supone inoperancia y falta de exigencia que deje indefensos a los profesores y les imposibilite llevar a cabo el oficio de enseñar.

#### **2.2.4.- TIPOS DE EDUCACIÓN DISCIPLINARIA**

Para el desarrollo del clima de clase en un centro escolar, es necesario el ordenamiento de los comportamientos, lo que, como hemos visto, enfrenta al maestro con el estudiante. Ante esto, se puede optar por dos tipos de formación disciplinaria, lastimosamente opuestos:

##### **a) Educación Disciplinar Autoritaria**

Es aquella formación disciplinaria impuesta por el maestro y sujeta al subjetivismo del mismo, tomando como herramienta fundamental al castigo. Tiende a ser correctiva y asumir modelos o arquetipos para asegurarse el apego a la norma, haciendo énfasis en el conocimiento de las reglas comportamientos latentes de pasividad, obediencia, respeto a la jerarquía, silencio y conformismo. La Reglamentación tiende a ser prohibitiva y de imposición externa.

##### **b) Educación Disciplinar Democrática**

La Disciplina democrática, por el contrario, es aquella que es cotidiana y elaborada con la participación de los estudiantes y formulada de consenso entre profesores y estudiantes basándose en la motivación como condición de aprendizaje. Se evidencia

una permanente tendencia al análisis de los factores que han influido en la ruptura de la norma y a idear procedimiento de corrección. Hace énfasis en la conformación de actitudes de vida. Se basa en Ideales declarados de participación, acción personal, crítica, consenso y respeto mutuo. Sus Principios son estables y sus rutinas pueden ser modificables. A su vez su Reglamentación se da con énfasis en la conducta deseada: ser solidario, ser respetuoso de los demás, etcétera.



**Gráfico N° 6: Tipos de Educación Disciplinaria**

**Elaborado por: Nelly Guevara**

#### **2.2.5.- DISFUNCIONES DE LA DISCIPLINA ESCOLAR**

Según ALDEAN, “los problemas continuos de disciplina a menudo son un indicio de que la orientación del estudiante no es la apropiada”<sup>14</sup>

La disciplina se da por diferentes factores como lo son el medio ambiente y la presión que sufren los educados y es así como la disciplina e indisciplina son propiedades exclusivas de los educados ya que se supone que estas son un hecho que favorece al educador. Por lo tanto el educador como el educando se merecen respeto, que en este caso pasaría a ser disciplina. Según GINNOT "La disciplina es la entrega de lealtad a ciertas condiciones impuestas por algo o alguien, la indisciplina es la deslealtad o irrespeto a esas condiciones".<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> ALDEAN, Cecilia: TRATAMIENTO PSICOPEDAGÓGICO, Edit. UTPL, Loja 1993, p. 38

<sup>15</sup> GINOTT, Haim: OP.CIT, 1981, p. 130

En conclusión para que haya disciplina tanto el educador como el educando deben respetar la libertad del otro y por lo tanto entre los dos debe haber un mutuo respeto.

#### **2.2.6.- CAUSAS Y EFECTOS DE LA DEFICIENCIA DISCIPLINARIA**

En primer lugar, es necesario aclarar que el educador es la persona significativa en la educación del estudiante, que, a través de su comportamiento y mensaje, transforma la experiencia de otra persona, la guía y la orienta. Así, un educador no sólo es el maestro o el profesor, sino también lo son, en gran medida, los padres y/o tutores del alumno; dejaremos otras influencias en la formación del alumno para otra ocasión (amigos, televisión, etcétera). Son, entonces, estas dos instituciones (educadores públicos y padres) los encargados de aplicar la disciplina como parte indispensable de la educación de los estudiantes.

Aplicar la disciplina es, en líneas generales, proponer unos objetivos que se traducen en límites mínimos que hay que cumplir por convención, necesidad o por ley; luego, marcar una serie de normas para su consecución y, a la vez, hacer una supervisión de su cumplimiento.

Sin embargo, el sistema disciplinario que parecería simple, produce fallas y problemas cuyas repercusiones se ven en la organización educativa. Podría pensarse que las causas de este desorden disciplinario son complejas, pero, la educación que han recibido en sus hogares, añadiendo la falta de consecuencias lógicas negativas para el alumno cuando supera los límites y en el aula los limitados recursos de los que dispone el profesor para resolver estos conflictos, son las causas por las que se mantendrá el problema de la indisciplina.

Todos piensan más en sus propios intereses que en la propia educación. Educar necesita de muchos recursos e implicación.

Actualmente hay mucha confusión y desconocimiento acerca del tema de la disciplina. Por una parte, todos estamos de acuerdo con que la disciplina se ha perdido en gran medida en nuestros jóvenes y que sería deseable aplicarla frecuentemente y con convicción. Pero, por otra parte, todos evitan llevar esto a cabo: los padres dicen que eso es cosa de los profesores y éstos, por su parte, que es cosa de los padres. Entonces, todos se unen para echar la culpa al Gobierno por sus nefastas leyes educativas y así va pasando el tiempo y los estudiantes crecen en el más absoluto caos hedonista y superficial, convertidos en unos caprichosos maleducados, inmaduros e irresponsables, aprovechadores de los derechos e ignorantes de los deberes.

Aplicar la disciplina en la educación es muy difícil, por eso es que nadie quiere asumir su responsabilidad, nadie quiera hacerse cargo de ella. Se necesita de una formación específica, no especialmente larga ni complicada, pero que pocos tienen. Por esto es fundamental la formación de los educadores en este recurso pedagógico y su inclusión en el marco legal como pilar de la metodología pedagógica.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1.- MÉTODOS**

De acuerdo con la característica del problema de investigación y de la conformación de la hipótesis, se ha optado por trabajar en esta investigación con el método inductivo para análisis de datos que se pretende realizar.

Se buscará el empleo del razonamiento inductivo, consistente en el razonamiento a partir de casos particulares obtenido en el diagnóstico, con el fin de elevarlos a conocimientos generales tomando en cuenta la comprobación de la hipótesis, considerando que será de tipo incompleta pues no se puede tener todos los elementos inherentes a la investigación.

Para la comprobación de la hipótesis se tomará el método estadístico de concordancias, el mismo que a través de los parámetros estadísticos descriptivos e inductivos comparará las realidades hipotéticas, buscando por analogía aislar la causa del fenómeno identificado dentro del problema.

#### **3.2.- POBLACIÓN**

Considerando que la población es el conjunto de personas que poseen una característica común, determinaremos que el universo del presente trabajo son los estudiantes de los octavos, novenos y décimos años de educación básica de la Unidad Educativa “Abya Yala” perteneciente al cantón Colta en la provincia de Chimborazo.

Para efectos de la investigación, la población se divide en tres grupos: Directivos Institucionales, Maestros y Estudiantes.

El primer grupo está conformado por los estudiantes matriculados en la unidad educativa en el presente año lectivo 2008 – 2009 de acuerdo con el siguiente detalle:

| <b>CURSOS</b> | <b>Nro.</b> |
|---------------|-------------|
| Octavo        | 13          |
| Noveno        | 16          |
| Décimo        | 17          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>46</b>   |

FUENTE: Secretaría de la Unidad Educativa “Abya Yala”

El segundo grupo lo conforman los maestros del nivel que laboran en el plantel y que se detallan a continuación:

| <b>MAESTROS</b>       | <b>Nro.</b> |
|-----------------------|-------------|
| Maestros Ciclo Básico | 8           |
| <b>TOTAL</b>          | <b>8</b>    |

FUENTE: Secretaría de la Unidad Educativa “Abya Yala”

El tercer grupo está conformado por los directivos institucionales:

| <b>DIRECTIVOS INSTITUCIONALES</b> | <b>Nro.</b> |
|-----------------------------------|-------------|
| Rector                            | 1           |
| Vicerrector                       | 1           |
| Inspector General                 | 1           |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>3</b>    |

FUENTE: Secretaría de la Unidad Educativa “Abya Yala”

### **3.3.- MUESTRA**

Por tratarse de un bajo número de casos, en ninguno de los tres grupos se someterá a la extracción de una muestra, y se trabajará con todos los casos registrados.

### **3.4.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La técnica par la recolección de datos será la encuesta, a través de un cuestionario aplicado a estudiantes, maestros y directivos institucionales de la Unidad Educativa “ABYA YALA” del cantón Colta.

La encuesta es una técnica empleada para obtener datos de varias personas, a través de preguntas escritas que se entregan con la finalidad de recabar información. El cuestionario contiene preguntas abiertas o cerradas; para la presente investigación se formularán preguntas cerradas y serán auto administrado.

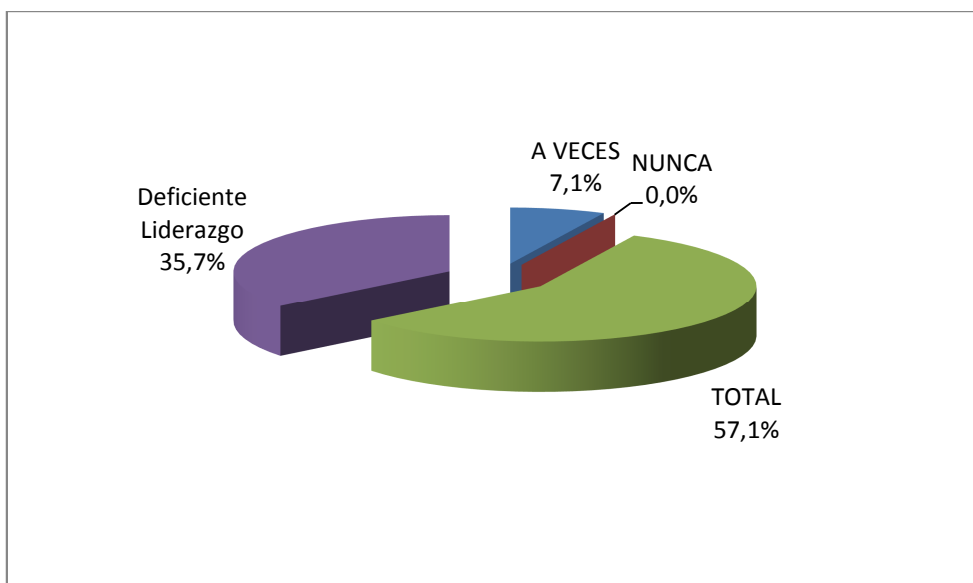


### 3.4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### ENCUESTAS APLICADAS A MAESTROS

1.- ¿Cuáles son los factores o circunstancias para que exista indisciplina dentro de la institución educativa?

| DATOS                                   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------------------|------------|------------|
| Problemas familiares de los estudiantes | 1          | 12,50%     |
| Comportamiento de los estudiantes       | 1          | 12,50%     |
| Características de la institución       | 1          | 12,50%     |
| Deficiente Liderazgo                    | 5          | 62,50%     |
| TOTAL                                   | 8          | 100,00%    |



#### Análisis:

De las encuestas se desprende que el 62.5% de los maestros considera que el deficiente liderazgo es la causa predominante para que existan problemas disciplinarios por parte los estudiantes. Otras causas en menores pero iguales porcentajes son: problemas familiares, comportamientos específicos de los estudiantes y las características de la institución educativa.

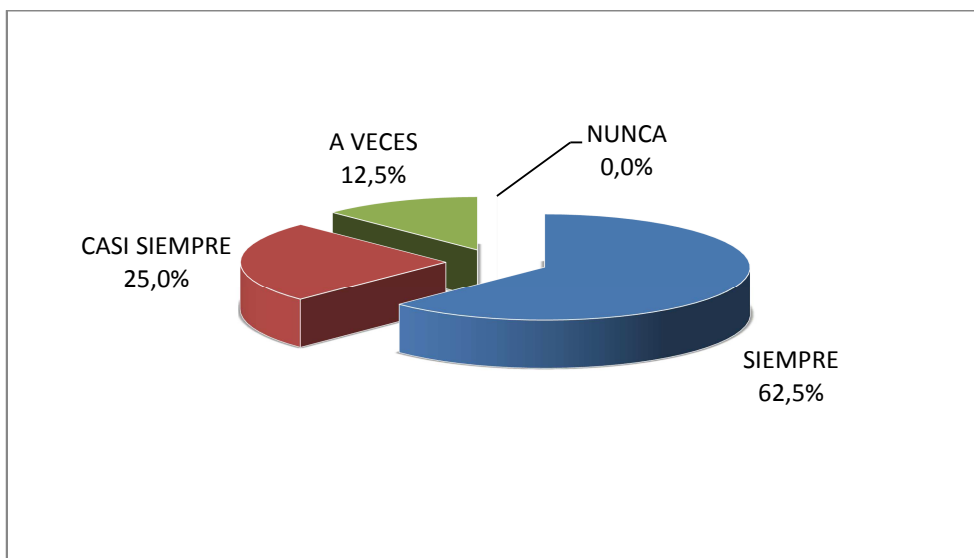
## **Interpretación**

Se puede observar dentro de la gráfica una tendencia a evadir la responsabilidad individual y colectiva sobre los problemas de disciplina escolar y la transferencia hacia los aspectos institucionales y sociales, tendencia que se debe a la falta de compromiso personal para afrontar los problemas o a no darse cuenta de que la verdadera responsabilidad está en el maestro. Con el fin de aclarar un poco a lo que se refiere cada uno de los aspectos citados, se puede interpretar lo siguiente:

- a. Problemas familiares de los estudiantes: Se contemplan toda clase de trastornos sociales y socio afectivos en relación al entrono familiar del estudiante.
- b. Comportamiento de los estudiantes: Comprende comportamientos tipificados anómalos dentro de la conducta del individuo asociados a patologías psicológicas leves y graves en relación a su edad cronológica.
- c. Deficiente liderazgo: La deficiencia en el liderazgo es uno de los aspectos de gran importancia en el comportamiento, la falta de normas y reglas claras hace que el estudiante no tenga límites precisos en su accionar diario.
- d. Características de la incitación educativa: En muchos casos las causas de los conflictos se deben a factores sociales externos al propio ámbito escolar como la situación socio económica familiar, las condiciones del barrio, los grupos de amigos (pandillas adolescentes), los medios de comunicación, marginación, el alcohol y la drogadicción, aspectos cada día más comunes en las aulas escolares y que fueron mencionados por los maestros.

**2.- ¿Cuándo identifico que alguien está haciendo algo bien, o superándose en relación de como lo hacía antes, de inmediato le doy reforzamiento positivo? (Reconocimiento)**

| DATOS        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SIEMPRE      | 5          | 62,50%     |
| CASI SIEMPRE | 2          | 25,00%     |
| A VECES      | 1          | 12,50%     |
| NUNCA        | 0          | 0,00%      |
| TOTAL        | 8          | 100,00%    |



**Análisis:**

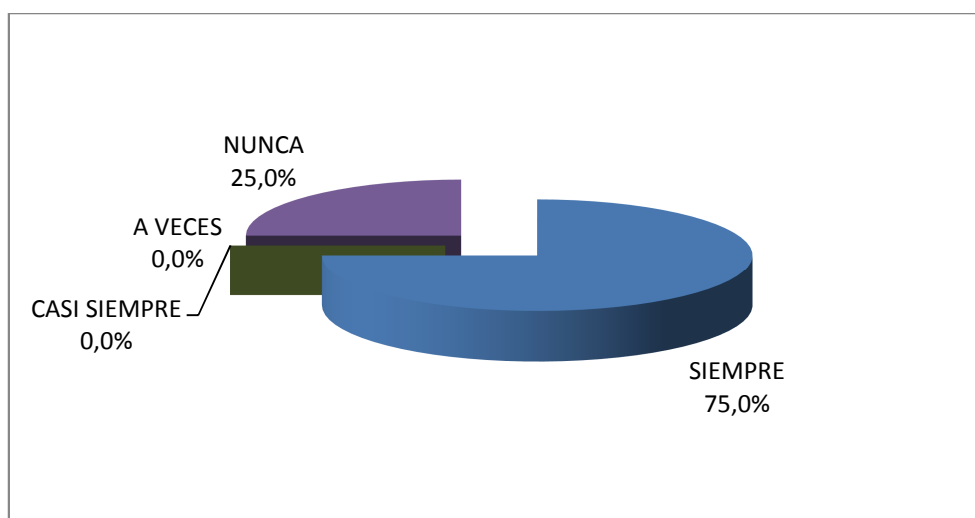
Referente al reconocimiento que el maestro debe realizar en clase cuando algo se hace bien y su reforzamiento, el 62,5% indica que lo hace siempre, mientras que el 12,5 indica que lo hace a veces y el 25% casi siempre.

**Interpretación:**

La mayoría de maestros dice practicar el reconocimiento dentro del aula de clase, considera que está realizando un refuerzo positivo a las acciones y actitudes favorables en el aula. El dato se debe tomar con objetividad asumiendo el hecho de que es una función teórica clara del maestro y así lo comprende aunque no lo aplique.

**3.- ¿Cuando veo a una persona negativa dentro de mi equipo, de inmediato trato de identificar la causa de su negatividad y me empeño en modificar positivamente su comportamiento?**

| DATOS        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SIEMPRE      | 6          | 75,00%     |
| CASI SIEMPRE | 0          | 0,00%      |
| A VECES      | 0          | 0,00%      |
| NUNCA        | 2          | 25,00%     |
| TOTAL        | 8          | 100,00%    |



**Análisis:**

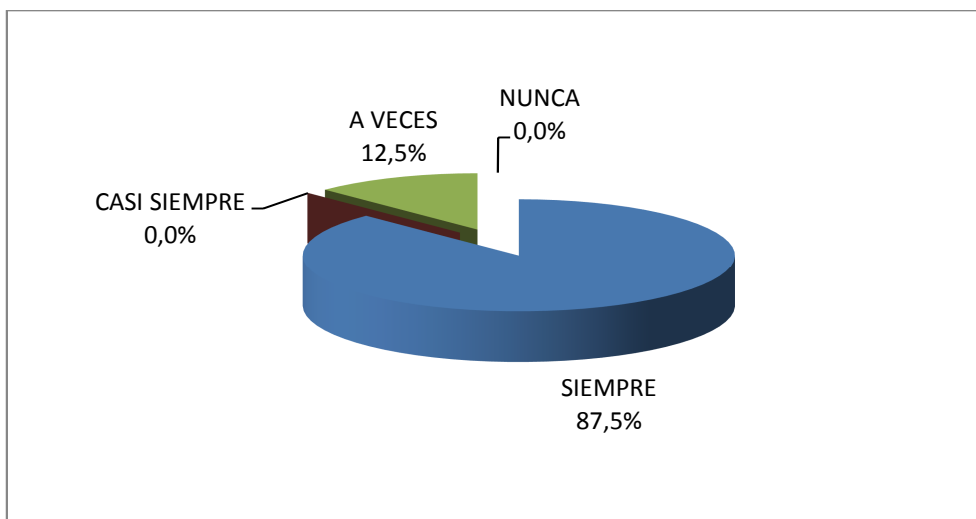
En lo que respecta a la orientación y modificación de comportamientos de estudiantes que tienen características de negatividad en el aula, el 75% de los maestros considera que es un trabajo que lo realiza en clase siempre, mientras que un 25% reconoce no hacerlo nunca.

**Interpretación:**

Casi en la misma dirección de lo anterior, aunque con el grupo contrario, los maestros dicen, en su mayoría (las tres cuartas partes) considera que es una labor teórica que si se la realiza, apenas una cuarta parte considera que realmente no lo hace, por lo que se considera que la auto evaluación del maestro tiene visos de teoriedad y poca practicidad.

**4.- ¿Llevo a cabo periódicamente reuniones de “Identificación Motivacional” con el grupo de estudiantes que están bajo mi cargo, y conozco bastante bien qué motiva y qué desmotiva al menos al 80% de mi equipo?**

| DATOS        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SIEMPRE      | 7          | 87,50%     |
| CASI SIEMPRE | 0          | 0,00%      |
| A VECES      | 1          | 12,50%     |
| NUNCA        | 0          | 0,00%      |
| TOTAL        | 8          | 100,00%    |



**Análisis:**

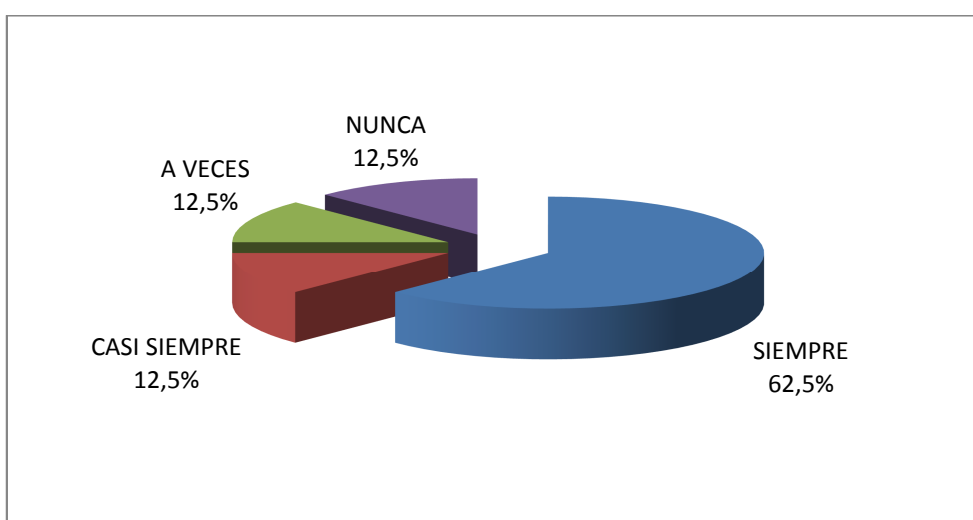
Cuando se trata de motivación, y por ser un elemento algo más objetivo que los anteriores, los valores empiezan a tomar otra tendencia, así pues, han contestado siempre el 87.5% y a veces un 12.5%.

**Interpretación:**

Casi la totalidad de maestros considera que la motivación es un elemento de clase que hay que manejarlo permanentemente, si realmente se diera el caso, los problemas de los estudiantes no tendrían razón de ser, sin embargo, debemos considerar que la información vertida tiene un alto contenido de defensa personal, por lo que no podemos asumirla textualmente sino más bien como una tendencia.

**5.- ¿He identificado dentro de mi curso o grupo a colaboradores con potencial de líderes, y me he preocupado por irlos proyectando como posibles jefaturas de mi organización para el futuro?**

| DATOS        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SIEMPRE      | 5          | 62,50%     |
| CASI SIEMPRE | 1          | 12,50%     |
| A VECES      | 1          | 12,50%     |
| NUNCA        | 1          | 12,50%     |
| TOTAL        | 8          | 100,00%    |



**Análisis:**

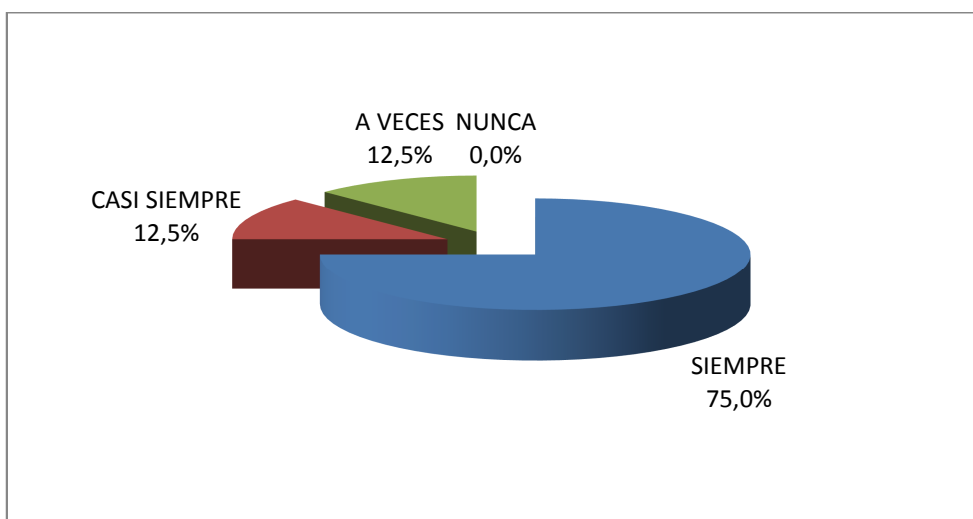
La presente pregunta se refiere a la identificación de colaboradores y potenciales líderes del grupo, y se ha obtenido una respuesta mayoritaria, 62.5% de siempre, mientras que en iguales porcentajes de 12.5% han contestado casi siempre, a veces y nunca.

**Interpretación:**

La mayoría de maestros considera a esta actividad como propia de su accionar docente, así lo han manifestado, sin embargo, a la luz de los resultados obtenidos, se puede colegir que no se han observado resultados en la vida real.

**6.- ¿Cuando la gente es buena y tiene potencial –aunque no sea como líderes- trato de ayudarles de diferentes maneras para que se desarrollen y permanezcan dentro del grupo?**

| DATOS        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SIEMPRE      | 6          | 75,00%     |
| CASI SIEMPRE | 1          | 12,50%     |
| A VECES      | 1          | 12,50%     |
| NUNCA        | 0          | 0,00%      |
| TOTAL        | 8          | 100,00%    |



**Análisis:**

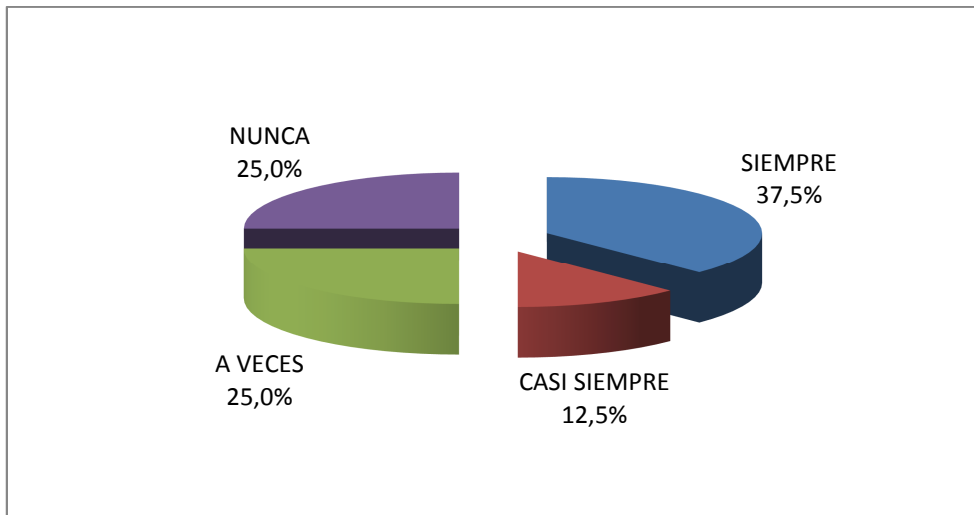
Complementando el sentido de la pregunta anterior, se quiso averiguar si además de detectar colaboradores y líderes se trabajaba en dirección a potenciales y actitudes, obteniendo una respuesta afirmativa en un 75%, mientras que casi siempre y a veces tuvieron 12.5% respectivamente.

**Interpretación:**

De igual manera que la pregunta anterior, la mayoría de maestros considera a esta actividad como propia de su accionar docente, sin embargo, quizá en menos impacto, pero los resultados reales y las respuestas de los estudiantes no coinciden, por lo que se considera esta pregunta como direccionada al plano teórico y funcional antes que al plano operativo.

**7.- ¿Incluyo al menos diez minutos de motivación (charlas, dinámicas, videos, artículos) en cada clase que realizo con mis estudiantes?**

| DATOS        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SIEMPRE      | 3          | 37,50%     |
| CASI SIEMPRE | 1          | 12,50%     |
| A VECES      | 2          | 25,00%     |
| NUNCA        | 2          | 25,00%     |
| TOTAL        | 8          | 100,00%    |



**Análisis:**

Hablando directamente de la motivación que el maestro debe aplicar dentro del proceso de interaprendizaje, observamos que un 37.5% lo hace siempre, un 12.5% casi siempre, y el 50% se distribuye en a veces y nunca.

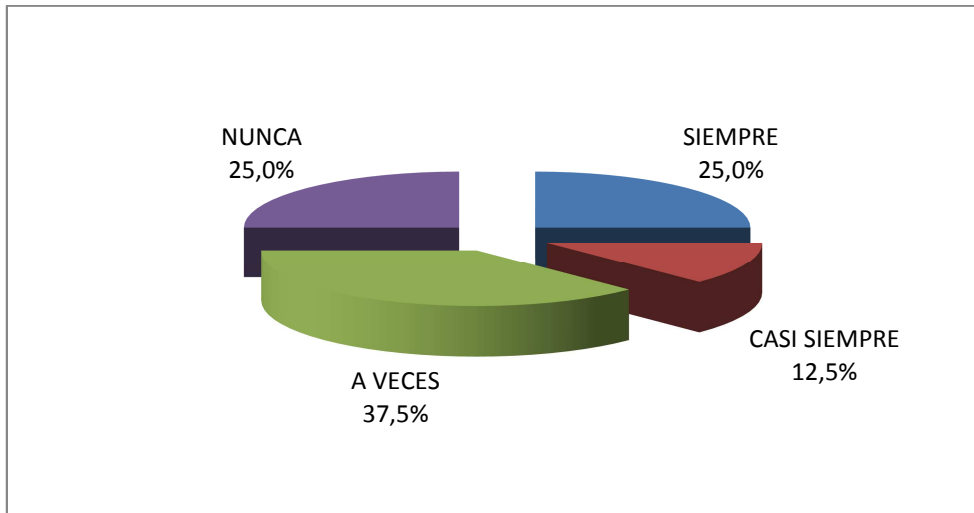
**Interpretación:**

La motivación, como parte integrante de las características del liderazgo del maestro, es una función imprescindible y necesaria, se puede observar que los maestros encuestados un su gran mayoría considera hacerlo en clase, mientras que un pequeño grupo dice sinceramente no realizarla, esto contradice el punto de vista de los estudiantes, pues en su momento opinaron que no existía motivación permanente, sino más bien una atención directa al trabajo final del aula. La contraposición de criterios nos hace ver que la información del maestro tiende a cubrir falencias que son evidentes y que se registran dentro del cruce de información.



**8.- ¿Evalúo las iniciativas de clase y no solo las actividades?**

| DATOS        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SIEMPRE      | 2          | 25,00%     |
| CASI SIEMPRE | 1          | 12,50%     |
| A VECES      | 3          | 37,50%     |
| NUNCA        | 2          | 25,00%     |
| TOTAL        | 8          | 100,00%    |



**Análisis:**

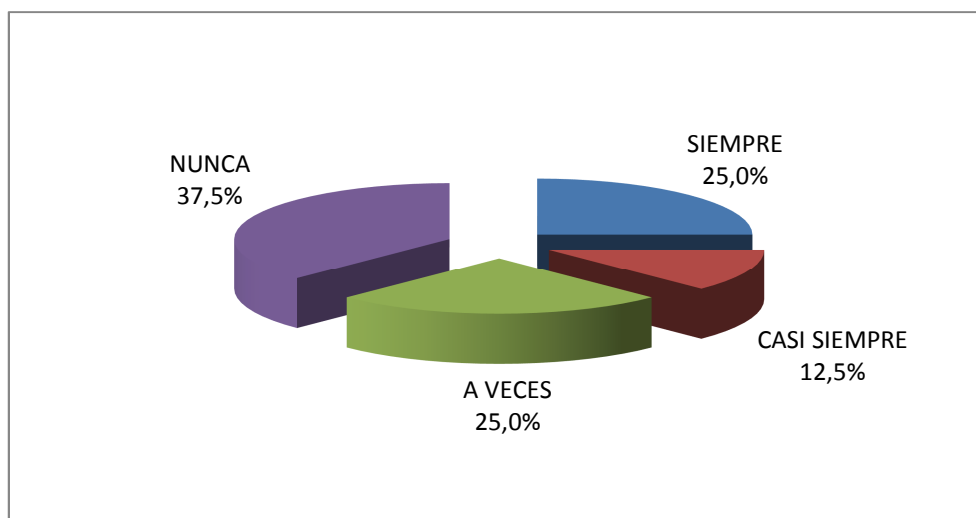
Respecto al punto de vista de la evaluación, el maestro considera que dan importancia a la iniciativa de los estudiantes y no a las simples actividades en un 25%, mientras que un 12.5% lo hace casi siempre, 37.5% a veces y 25% considera más importante la actividad de la clase.

**Interpretación:**

Cuando se trata de la evaluación, se ha encontrado una contradicción con la información de los estudiantes, pues mientras los maestros consideran que evalúan iniciativas en las tres cuartas partes de los entrevistados, los estudiantes tienen un comportamiento informacional opuesto, insistimos en que esta información tiene tendencia proteccionista para el maestro y por ello, se debe considerar dentro de la triangulación de los instrumentos y no solo o fuera de su contexto.

9.- ¿Me he encargado de desestimular entre mis estudiantes la práctica de la comunicación informal malsana (rumores, chismes) en forma directa y enfática, y he propuesto vías alternativas para una sana comunicación entre el grupo de estudiantes?

| DATOS        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SIEMPRE      | 2          | 25,00%     |
| CASI SIEMPRE | 1          | 12,50%     |
| A VECES      | 2          | 25,00%     |
| NUNCA        | 3          | 37,50%     |
| TOTAL        | 8          | 100,00%    |



**Análisis:**

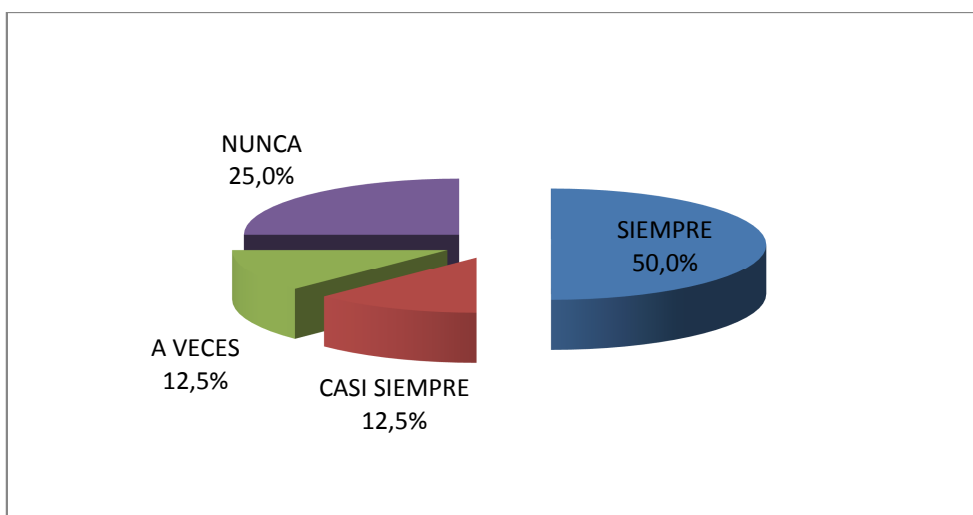
En lo referente al cultivo de una comunicación efectiva en clase dentro de los parámetros de normalidad, un 25% lo hace siempre, un 12,8% lo hace casi siempre, el 25% lo hace a veces y el 37,5% no lo hace nunca.

**Interpretación:**

Este aspecto del trabajo docente puede considerarse como poco efectivo y correspondiente a la realidad, pues es una actividad que normalmente el maestro suele hacerla dentro de su clase, consideramos que más de la mitad está dentro del grupo que menciona la actividad.

**10.- ¿Conozco fehacientemente hasta dónde llegan los límites de la autoridad que se me ha delegado, y tiendo a actuar siempre oportunamente en la toma de decisiones dentro de esos límites, sin tender a estar consultando a mi superior inmediato?**

| DATOS        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SIEMPRE      | 4          | 50,00%     |
| CASI SIEMPRE | 1          | 12,50%     |
| A VECES      | 1          | 12,50%     |
| NUNCA        | 2          | 25,00%     |
| TOTAL        | 8          | 100,00%    |



**Análisis:**

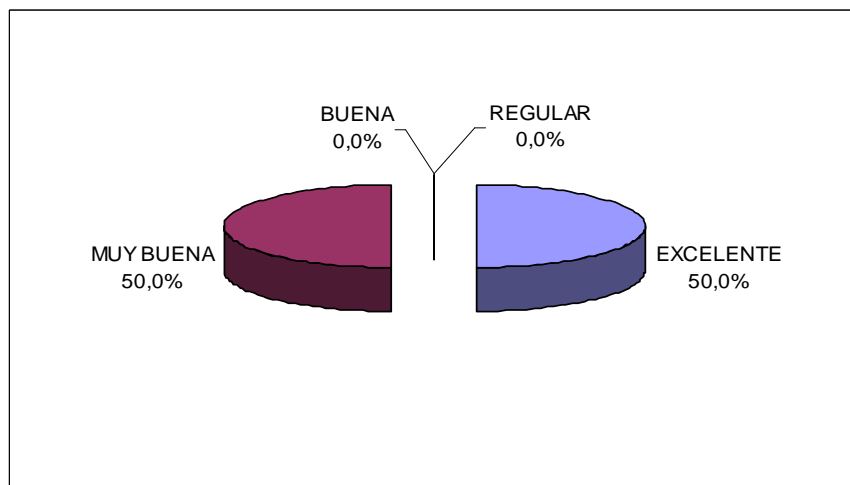
En respuesta a la pregunta respecto al conocimiento de sus limitaciones como maestro, se puede decir que el 50% de los maestros no requiere de asesoramiento externo para asumir decisiones, mientras que un 12.5% considera necesario recurrir a fuentes externas con cierta regularidad y a veces y un 25% no considera esta opción.

**Interpretación:**

Es notoria la falta de seguridad de un grupo pequeño de maestros, mientras que la gran mayoría, más de las tres cuartas partes, sienten seguridad en sus decisiones, tomando en cuenta el grado de conocimiento que debe poseer para ejercerla.

### 11.- ¿La disciplina en mis estudiantes es?

|           | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| EXCELENTE | 4          | 50         |
| MUY BUENA | 4          | 50         |
| BUENA     | 0          | 0          |
| REGULAR   | 0          | 0          |
| TOTAL     | 8          | 100        |



#### **Análisis:**

La evaluación de la disciplina del grupo de estudiante por parte del maestro ha sido calificada en cuatro estratos, y se han obtenido criterios únicamente positivos, un 50% considera que la disciplina es excelente y el restante 50% la considera muy buena.

#### **Interpretación:**

La visión de disciplina del maestro ha centrado su atención en puntos altos de desempeño, es decir en las mejores categorías, considera que el grupo de estudiantes se atiene a las normas de la institución, y considera no tener problemas en este campo.

## CUADRO DE RESUMEN DE ENCUESTAS APLICADAS A MAESTROS

| ORD. | Nº Preguntas                                                                                                                                                                                                      | Alternativas                            | Nº | %       |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----|---------|
| 1    | 1.- ¿Cuáles son los factores o circunstancias para que exista indisciplina dentro de la institución educativa?                                                                                                    | Problemas familiares de los estudiantes | 1  | 12,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | Comportamiento de los estudiantes       | 1  | 12,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | Características de la institución       | 1  | 12,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | Deficiente Liderazgo                    | 5  | 62,50%  |
|      | TOTAL                                                                                                                                                                                                             |                                         | 8  | 100,00% |
| 2    | 2.- ¿Cuándo identifico que alguien está haciendo algo bien, o superándose en relación de como lo hacía antes, de inmediato le doy reforzamiento positivo? (Reconocimiento)                                        | SIEMPRE                                 | 5  | 62,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | CASI SIEMPRE                            | 2  | 25,00%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | A VECES                                 | 1  | 12,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | NUNCA                                   | 0  | 0,00%   |
|      | TOTAL                                                                                                                                                                                                             |                                         | 8  | 100,00% |
| 3    | 3.- ¿Cuando veo a una persona negativa dentro de mi equipo, de inmediato trato de identificar la causa de su negatividad y me empeño en modificar positivamente su comportamiento?                                | SIEMPRE                                 | 6  | 75,00%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | CASI SIEMPRE                            | 0  | 0,00%   |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | A VECES                                 | 0  | 0,00%   |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | NUNCA                                   | 2  | 25,00%  |
|      | TOTAL                                                                                                                                                                                                             |                                         | 8  | 100,00% |
| 4    | 4.- ¿Llevo a cabo periódicamente reuniones de “Identificación Motivacional” con el grupo de estudiantes que están bajo mi cargo, y conozco bastante bien qué motiva y qué desmotiva al menos al 80% de mi equipo? | SIEMPRE                                 | 7  | 87,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | CASI SIEMPRE                            | 0  | 0,00%   |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | A VECES                                 | 1  | 12,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | NUNCA                                   | 0  | 0,00%   |
|      | TOTAL                                                                                                                                                                                                             |                                         | 8  | 100,00% |
| 5    | 5.- ¿He identificado dentro de mi curso o grupo a colaboradores con potencial de líderes, y me he preocupado por irlos proyectando como posibles jefaturas de mi organización para el futuro?                     | SIEMPRE                                 | 5  | 62,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | CASI SIEMPRE                            | 1  | 12,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | A VECES                                 | 1  | 12,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | NUNCA                                   | 1  | 12,50%  |
|      | TOTAL                                                                                                                                                                                                             |                                         | 8  | 100,00% |
| 6    | 6.- ¿Cuando la gente es buena y tiene potencial –aunque no sea como líderes- trato de ayudarles de diferentes maneras para que se desarrollen y permanezcan dentro del grupo?                                     | SIEMPRE                                 | 6  | 75,00%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | CASI SIEMPRE                            | 1  | 12,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | A VECES                                 | 1  | 12,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | NUNCA                                   | 0  | 0,00%   |
|      | TOTAL                                                                                                                                                                                                             |                                         | 8  | 100,00% |
| 7    | 7.- ¿Incluyo al menos diez minutos de motivación (charlas, dinámicas, videos, artículos) en cada clase que realizo con mis estudiantes?                                                                           | SIEMPRE                                 | 3  | 37,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | CASI SIEMPRE                            | 1  | 12,50%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | A VECES                                 | 2  | 25,00%  |
|      |                                                                                                                                                                                                                   | NUNCA                                   | 2  | 25,00%  |

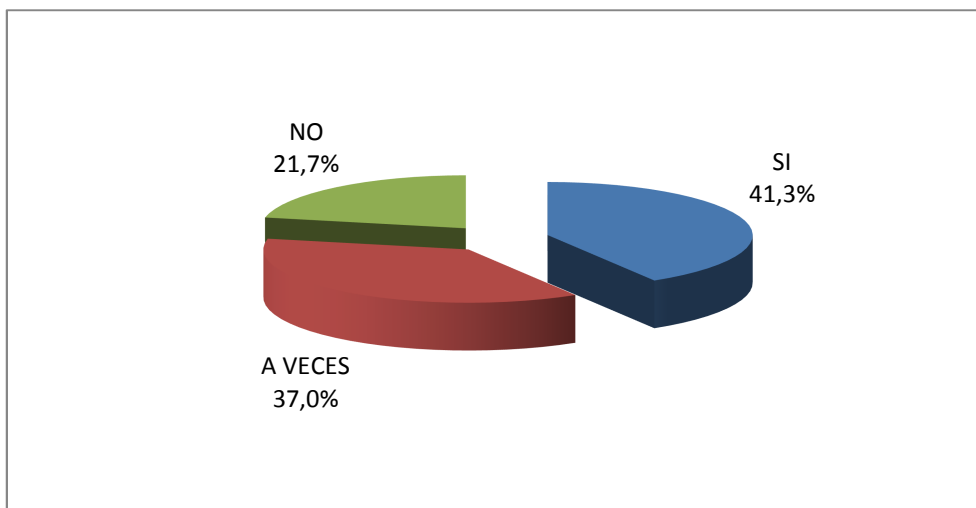
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       |              |   |         |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|---------|
|    | TOTAL                                                                                                                                                                                                                                                 |              | 8 | 100,00% |
| 8  | 8.- ¿Evalúo las iniciativas de clase y no solo las actividades?                                                                                                                                                                                       | SIEMPRE      | 2 | 25,00%  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       | CASI SIEMPRE | 1 | 12,50%  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       | A VECES      | 3 | 37,50%  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       | NUNCA        | 2 | 25,00%  |
|    | TOTAL                                                                                                                                                                                                                                                 |              | 8 | 100,00% |
| 9  | 9.- ¿Me he encargado de desestimular entre mis estudiantes la práctica de la comunicación informal malsana (rumores, chismes) en forma directa y enfática, y he propuesto vías alternativas para una sana comunicación entre el grupo de estudiantes? | SIEMPRE      | 2 | 25,00%  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       | CASI SIEMPRE | 1 | 12,50%  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       | A VECES      | 2 | 25,00%  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       | NUNCA        | 3 | 37,50%  |
|    | TOTAL                                                                                                                                                                                                                                                 |              | 8 | 100,00% |
| 10 | He montado un perfil demográfico completo de mis estudiantes, y conozco la semblanza general de ellos, sus fortalezas y debilidades en la mezcla demográfica.                                                                                         | SIEMPRE      | 4 | 50,00%  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       | CASI SIEMPRE | 1 | 12,50%  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       | A VECES      | 1 | 12,50%  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       | NUNCA        | 2 | 25,00%  |
|    | TOTAL                                                                                                                                                                                                                                                 |              | 8 | 100,00% |
| 11 | 10.- ¿Conozco fehacientemente hasta dónde llegan los límites de la autoridad que se me ha delegado, y tiendo a actuar siempre oportunamente en la toma de decisiones dentro de esos límites, sin tender a estar consultando a mi superior inmediato?  | EXCELENTE    | 4 | 50,00%  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       | MUY BUENA    | 1 | 12,50%  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       | BUENA        | 1 | 12,50%  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       | REGULAR      | 2 | 25,00%  |
|    | TOTAL                                                                                                                                                                                                                                                 |              | 8 | 100,00% |

## ENCUESTAS APLICADAS A ESTUDIANTES

En relación con las encuestas receptadas a 46 estudiantes de la Unidad Educativa “Abya Yala” matriculados en los octavos, novenos y décimos cursos, se han obtenido los siguientes resultados analizados sobre la base de cada una de las preguntas.

**1.- ¿Cree usted que el liderazgo del maestro influye en la disciplina de los estudiantes?**

| DATOS   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| SI      | 19         | 41,3%      |
| A VECES | 17         | 37%        |
| NO      | 10         | 21,7%      |
| TOTAL   | 46         | 100%       |



### **Análisis:**

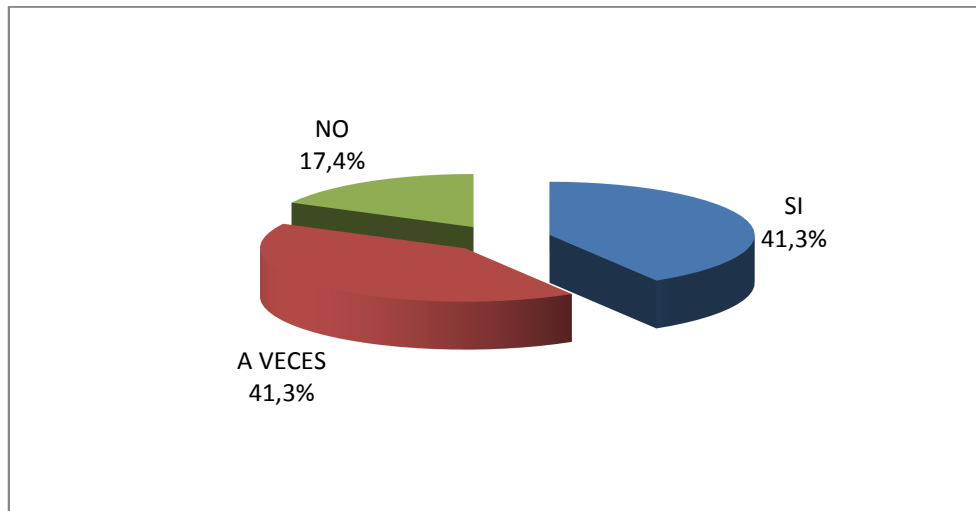
El 41.3% de los estudiantes considera que los maestros deben ser líderes del aula, mientras que un 37% cree que es necesario en parte y un 21.7% considera que no es necesario.

### **Interpretación:**

Se puede colegir que el liderazgo es importante y urgente dentro de la actividad docente, pues una mayoría de estudiantes no lo consideran como guía fundamental de su trabajo en el aula, esto implica buscar alternativas para volverlo a dotar de esta cualidad.

**2.- ¿Cree usted que sus maestros se comportan de manera autoritaria en clase?**

| DATOS   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| SI      | 19         | 41,3%      |
| A VECES | 19         | 41,3%      |
| NO      | 8          | 17,4%      |
| TOTAL   | 46         | 100%       |



**Análisis:**

Respecto al autoritarismo en los maestros, las respuestas de si tienen un valor de 41.3%, mientras que la respuesta negativa suma un 17.4% y las respuestas neutras un 41.3%

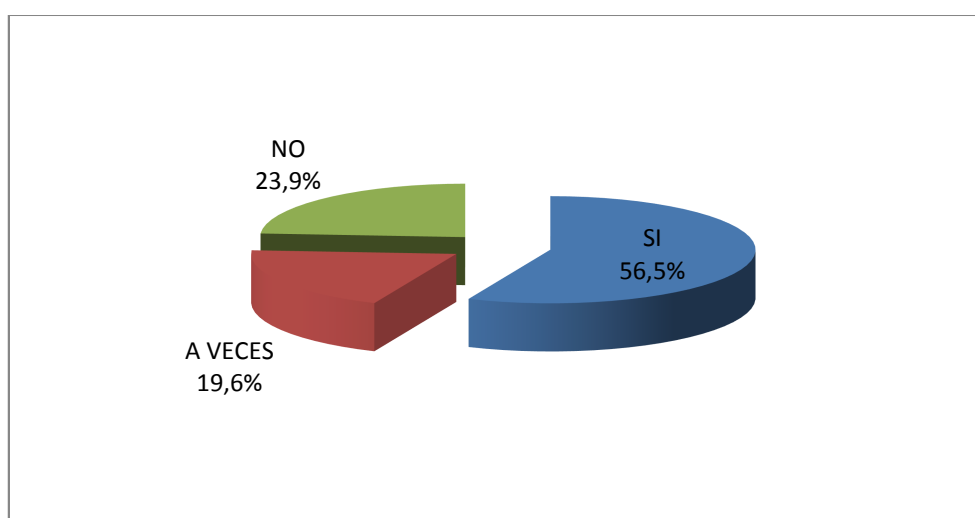
**Interpretación:**

De lo anterior se puede colegir que en su mayor parte y casi en general, el autoritarismo de los maestros es la tónica de la clase, más de la mitad de los estudiantes coincide en esto sea en su totalidad o en forma parcial, solamente un pequeño grupo reconoce al maestro como democrático en el aula, y esto se puede explicar tal vez por el sesgo que ocasionan las excepciones de maestros.



**3.- ¿Cree usted que su maestro se preocupa mucho por la calificación del trabajo en clase?**

| DATOS   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| SI      | 26         | 56,5%      |
| A VECES | 9          | 19,6%      |
| NO      | 11         | 23,9%      |
| TOTAL   | 46         | 100%       |



**Análisis:**

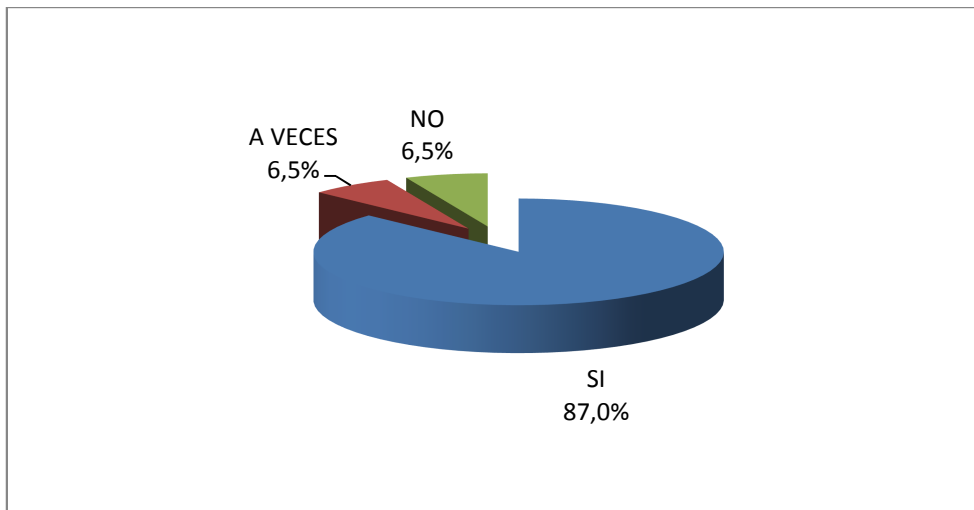
En lo referente al punto de vista de evaluación del trabajo, el 56.5% contesta que si, y el 23.9% que no, el 19.6% contesta que a veces.

**Interpretación:**

Los resultados obtenidos nos indican claramente que más de la mitad de los estudiantes encuestados considera que el punto de vista de la evaluación de la clase se centra en el trabajo, o sea en el resultado final del proceso. Nos hace ver que el maestro no mide el proceso realizado, sino únicamente el producto final, por lo que su liderazgo se pierde dentro de un sistema rígido de verificación final.

**4.- ¿Cree usted que sus maestros dan órdenes en clase pero no logran organizar al grupo?**

| DATOS   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| SI      | 40         | 87%        |
| A VECES | 3          | 6,5%       |
| NO      | 3          | 6,5%       |
| TOTAL   | 46         | 100%       |



**Análisis:**

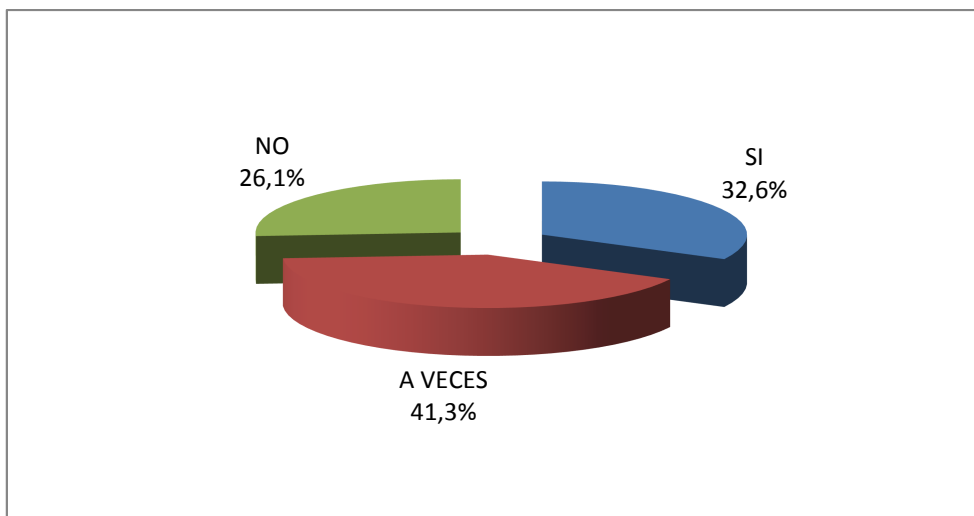
La pregunta se refiere a la dirección del grupo, al respecto el 87% contesta afirmativamente, mientras que las respuestas de a veces y no tienen un valor de 6.5% respectivamente, se debe tomar en cuenta que la opción contrario es la conducción del grupo, acorde con el liderazgo educativo.

**Interpretación:**

De los valores anteriores se puede colegir que casi la totalidad de encuestados considera que el maestro conduce al grupo, es decir le indica lo que debe hacer, cómo hacerlo y cuándo, pero no le deja la libertad necesaria para que desarrolle con su iniciativa la tarea, es decir, no deja espacio para la dirección de un proceso, lo que constituye un conductismo exagerado que afectará a la larga al liderazgo del maestro.

5.- ¿Los maestros se concentran en el tiempo que se emplea en el trabajo sin considerar si le interesa o no al grupo?

| DATOS   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| SI      | 15         | 32,6%      |
| A VECES | 19         | 41,3%      |
| NO      | 12         | 26,1%      |
| TOTAL   | 46         | 100%       |



**Análisis:**

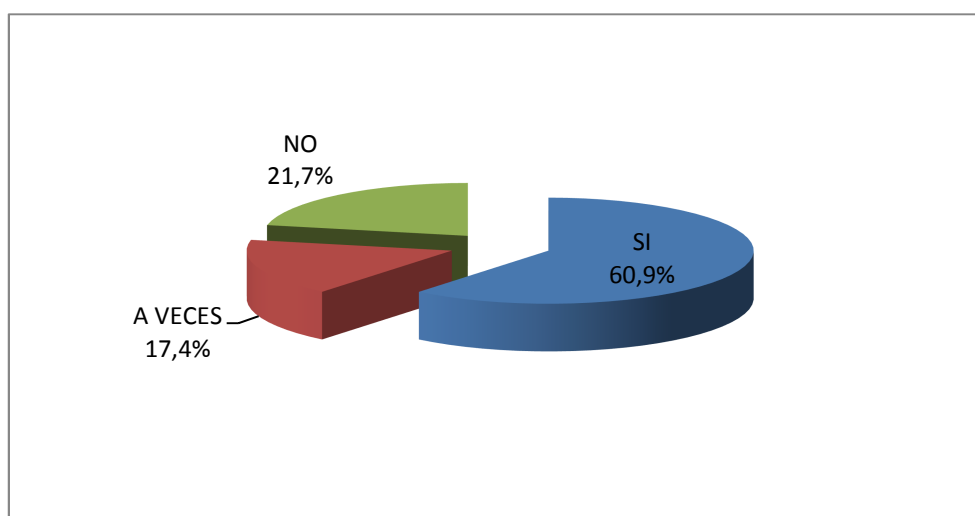
Esta pregunta tiene relación directa con el manejo de la motivación y clima de la clase, se cuestiona si el maestro centra su atención en el tiempo de trabajo, a lo que responden que si el 32.6%, que a veces el 41.3% y que no el 26.1%.

**Interpretación:**

Se puede deducir que uno de los aspectos básicos del liderazgo en clase es la motivación que se aplique al grupo, y al respecto, si el maestro centra su atención únicamente en el tiempo de trabajo, su accionar en el clima interno es de bajo perfil de liderazgo, sin embargo, en los estudiantes encuestados se nota que solo una pequeña parte de los maestros han optado por regular el tiempo de trabajo, esto nos indica que existe un buen grupo de estudiantes que no tienen una idea clara al respecto, o que los maestros tienen ambas actitudes intermitentemente.

**6.- ¿Los maestros evalúan las actividades de los estudiantes en clase y no las iniciativas que se toman en el aula?**

| DATOS   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| SI      | 28         | 60,9%      |
| A VECES | 8          | 17,4%      |
| NO      | 10         | 21,7%      |
| TOTAL   | 46         | 100%       |



**Análisis:**

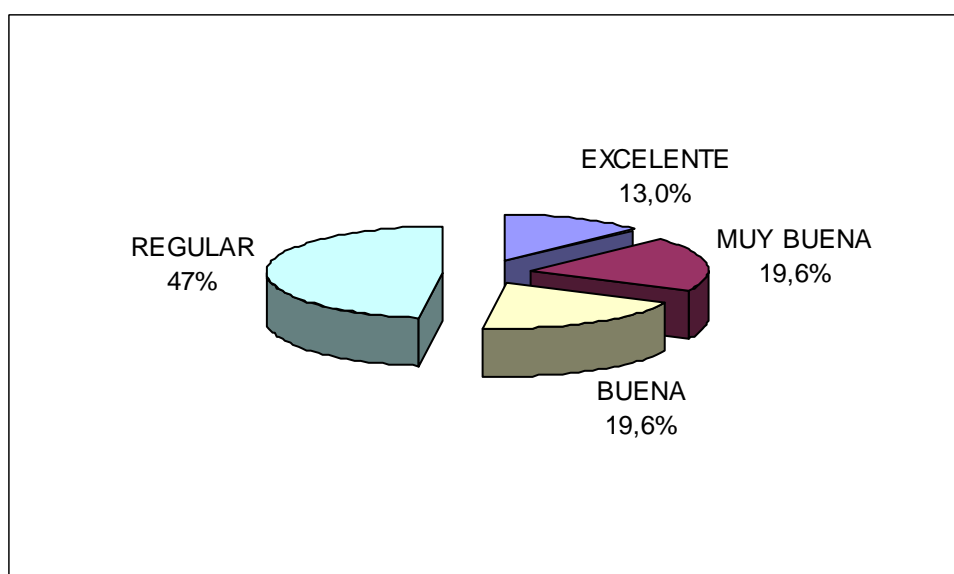
La cuestión en esta pregunta es si el maestro evalúa las actividades de clase, a lo que el 60.9% contesta afirmativamente mientras que el 21.7% negativamente y el 17.4% a veces.

**Interpretación:**

El maestro que ejerce un liderazgo activo da gran importancia a las indicativas de los estudiantes como fruto de su creatividad y por tanto integra este elemento como parte de su evaluación. Los valores obtenidos nos indican que más de la mitad de maestros no lo hacen, y un grupo pequeño considera que lo hacen a veces. Sumados los dos grupos nos dan más de las tres cuartas partes, por lo menos de la cuarta parte de encuestados considera que la evaluación es únicamente la medición de actividades en el aula sin considerar la creatividad o la iniciativa de los estudiantes.

## 7.- ¿Su disciplina es?

|           | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| EXCELENTE | 6          | 13%        |
| MUY BUENA | 9          | 19,6%      |
| BUENA     | 9          | 19,6%      |
| REGULAR   | 22         | 47,8%      |
| TOTAL     | 46         | 100%       |



### **Análisis:**

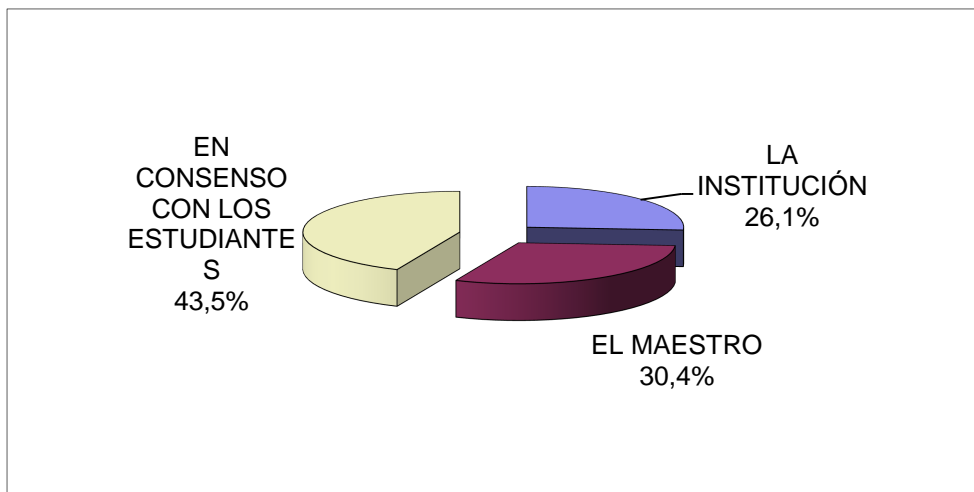
Sobre la auto evaluación de la disciplina, estratificada en cuatro niveles, se obtuvieron que excelente se consideran un 13%, muy buenos un 19.6%, buenos un 19.6% y regular el 47%.

### **Interpretación:**

Como consecuencia del liderazgo educativo, la disciplina debe manifestarse en el mismo sentido que las valoraciones anteriores, y a pesar de ser una auto evaluación en la que se podría considerar una tendencia a favor del auto criterio, la inclinación de la información es hacia regular y buena, dejando solamente un breve espacio menos a la cuarta parte para muy buena o excelente. Esto nos indica que los estudiantes son conscientes de las dificultades de comportamiento que han experimentado dentro de su vida estudiantil.

### 8.- ¿Quién diseñó las reglas disciplinarias en la institución?

|                                 | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------------------|------------|------------|
| LOS DIRECTIVOS                  | 12         | 26,1%      |
| LOS MAESTROS                    | 14         | 30,4%      |
| EN CONSENSO CON LOS ESTUDIANTES | 20         | 43,5%      |
| TOTAL                           | 46         | 100%       |



#### Análisis:

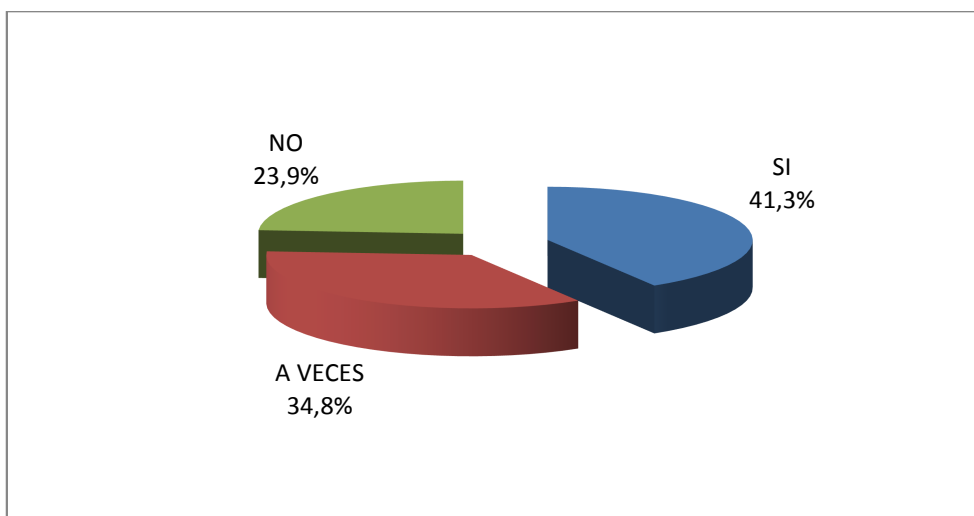
Sobre la procedencia de las reglas disciplinarias de la institución, el 43.5% considera haber participado en su formulación, un 30.4% indica que provienen de los maestros y un 26.1% de la institución.

#### Interpretación:

Es necesario considerar que la pregunta se presta para varias interpretaciones, sin embargo, lo más acertado es pensar que en realidad la fuente de las normas disciplinarias es el consenso de los tres elementos, incluso integrando un cuarto que sería la sociedad, este relativo equilibrio en las respuestas nos indica que existe una visión compartida de las normas de comportamiento, aunque en el plano real, no existe unidad de criterio sobre la procedencia de la norma.

**9.- ¿Cuando los estudiantes son buenos y tienen potencial – aunque no sea como líderes – su maestro trata de ayudarles de diferentes maneras para que se desarrollen y permanezcan dentro del grupo?**

| DATOS   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| SI      | 19         | 41,3%      |
| A VECES | 16         | 34,8%      |
| NO      | 11         | 23,9%      |
| TOTAL   | 46         | 100%       |



**Análisis:**

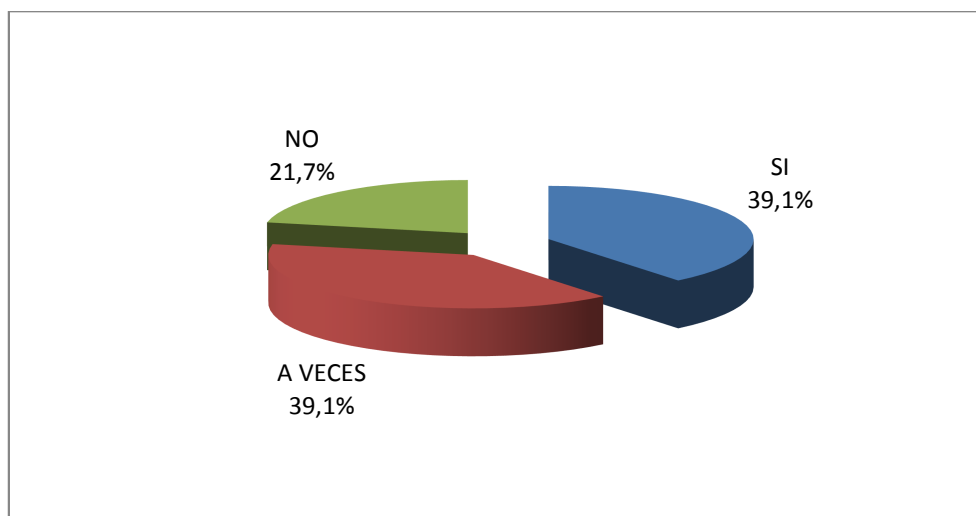
Sobre la orientación y pautas del liderazgo interno de clase, el 41.3% responde que si y el 23.9% que no y el 34.8% que a veces.

**Interpretación:**

Una gran mayoría de respuestas, que suman las tres cuartas partes de los encuestados, considera que el despertar líderes dentro del aula es una función que se realiza dentro de clase, lo que nos da una visión positiva respecto a la atención al estudiante.

**10.- ¿Considera usted que los maestros tienen liderazgo de algún tipo sobre los estudiantes?**

| DATOS   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| SI      | 18         | 39,1%      |
| A VECES | 18         | 39,1%      |
| NO      | 10         | 21,7%      |
| TOTAL   | 46         | 99,9%      |



**Análisis:**

Sobre el liderazgo en el aula como apoyo del maestro, 39.1% responde que si, 21.7% que no y el 39.1% que a veces.

**Interpretación:**

Estas respuestas corroboran la información anterior, es decir, abundan en el hecho de que los maestros están conscientes de la utilidad del liderazgo dentro del aula y por tanto lo expresan de alguna manera aunque no siempre se la más efectiva.



**CUADRO RESUMEN DE ENCUESTAS APLICADAS A ESTUDIANTES**

| <b>ORD.</b> | <b>N° Preguntas</b>                                                                                                   | <b>Alternativas</b> | <b>N°</b> | <b>%</b> |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|----------|
| 1           | 1.- ¿Cree usted que el liderazgo del maestro influye en la disciplina de los estudiantes?                             | SI                  | 19        | 41,3%    |
|             |                                                                                                                       | A VECES             | 17        | 37%      |
|             |                                                                                                                       | NO                  | 10        | 21,7%    |
|             | TOTAL                                                                                                                 |                     | 46        | 100%     |
| 2           | 2.- ¿Cree usted que sus maestros se comportan de manera autoritaria en clase?                                         | SI                  | 19        | 41,3%    |
|             |                                                                                                                       | A VECES             | 19        | 41,3%    |
|             |                                                                                                                       | NO                  | 8         | 17,4%    |
|             | TOTAL                                                                                                                 |                     | 46        | 100%     |
| 3           | 3.- ¿Cree usted que su maestro se preocupa mucho por la calificación del trabajo en clase?                            | SI                  | 26        | 56,5%    |
|             |                                                                                                                       | A VECES             | 9         | 19,6%    |
|             |                                                                                                                       | NO                  | 11        | 23,9%    |
|             | TOTAL                                                                                                                 |                     | 46        | 100%     |
| 4           | 4.- ¿Cree usted que sus maestros dan órdenes en clase pero no logran organizar al grupo?                              | SI                  | 40        | 87%      |
|             |                                                                                                                       | A VECES             | 3         | 6,5%     |
|             |                                                                                                                       | NO                  | 3         | 6,5%     |
|             | TOTAL                                                                                                                 |                     | 46        | 100%     |
| 5           | 5.- ¿Los maestros se concentran en el tiempo que se emplea en el trabajo sin considerar si le interesa o no al grupo? | SI                  | 15        | 32,6%    |
|             |                                                                                                                       | A VECES             | 19        | 41,3%    |
|             |                                                                                                                       | NO                  | 12        | 26,1%    |
|             | TOTAL                                                                                                                 |                     | 46        | 100%     |
| 6           | 6.- ¿Los maestros evalúan las actividades de los estudiantes en clase y no las iniciativas que se toman en el aula?   | SI                  | 28        | 60,9%    |
|             |                                                                                                                       | A VECES             | 8         | 17,4%    |
|             |                                                                                                                       | NO                  | 10        | 21,7%    |
|             | TOTAL                                                                                                                 |                     | 46        | 100%     |
| 7           | Su disciplina es:                                                                                                     | EXCELENTE           | 6         | 13%      |
|             |                                                                                                                       | MUY BUENA           | 9         | 19,6%    |
|             |                                                                                                                       | BUENA               | 9         | 19,6%    |
|             |                                                                                                                       | REGULAR             | 22        | 47,8%    |
|             | TOTAL                                                                                                                 |                     | 46        | 100%     |
| 8           | 8.- ¿Quién diseñó las reglas disciplinarias en la institución?                                                        | LA INSTITUCIÓN      | 12        | 26,1%    |
|             |                                                                                                                       | EL MAESTRO          | 14        | 30,4%    |
|             |                                                                                                                       | LOS ESTUDIANTES     | 20        | 43,5%    |
|             | TOTAL                                                                                                                 |                     | 46        | 100%     |
| 9           | 9.- ¿Cuando los estudiantes son buenos y tienen potencial – aunque no sea como                                        | SI                  | 19        | 41,3%    |
|             |                                                                                                                       | A VECES             | 16        | 34,8%    |

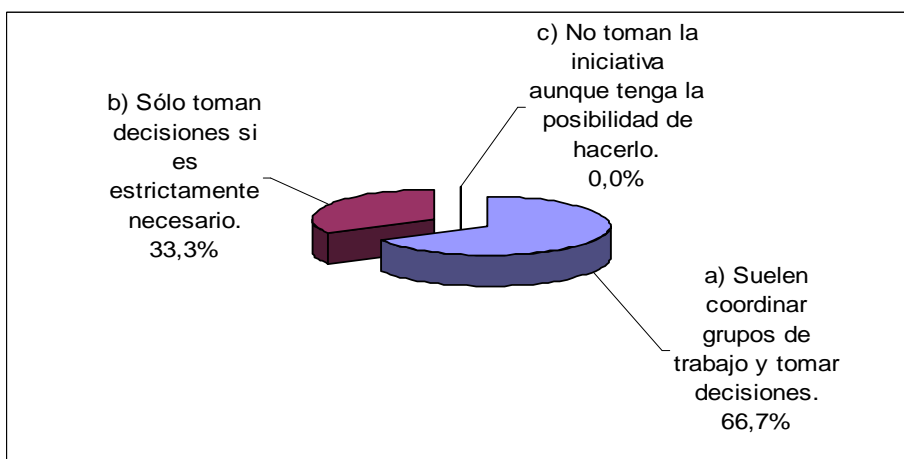
|    |                                                                                                                       |         |    |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----|-------|
|    | líderes – su maestro trata de ayudarles de diferentes maneras para que se desarrollen y permanezcan dentro del grupo? | NO      | 11 | 23,9% |
|    | TOTAL                                                                                                                 |         | 46 | 100%  |
| 10 | 10.- ¿Considera usted que los maestros tienen liderazgo de algún tipo sobre los estudiantes?                          | SI      | 18 | 39,1% |
|    |                                                                                                                       | A VECES | 18 | 39,1% |
|    |                                                                                                                       | NO      | 10 | 21,7% |
|    | TOTAL                                                                                                                 |         | 46 | 99,9% |

## ENCUESTAS APLICADAS A DIRECTIVOS INSTITUCIONALES

Dentro del acápite de encuestas receptadas a 3 autoridades de la Unidad Educativa “Abya Yala”, se han obtenido los siguientes resultados analizados sobre la base de cada una de las preguntas.

### 1.- Iniciativa en el trabajo del aula

|                                                                    | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| a) ¿Suelen coordinar grupos de trabajo y tomar decisiones?         | 2          | 66,7%      |
| b) ¿Sólo toman decisiones si es estrictamente necesario?           | 1          | 33,3%      |
| c) ¿No toman la iniciativa aunque tenga la posibilidad de hacerlo? | 0          | 0%         |
| TOTAL                                                              | 3          | 100%       |



### Análisis:

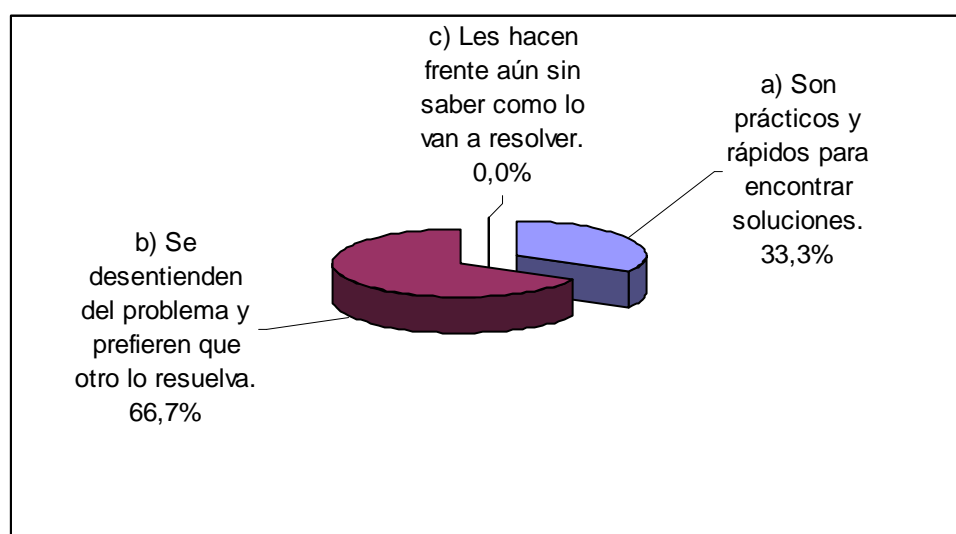
El 66.67% de las autoridades encuestadas está de acuerdo con que el maestro coordina los trabajos de su grupo de estudiantes y le permite tomar decisiones, mientras que el 33.3% cree que solo lo hacen si es necesario. No existen opiniones tabuladas respecto a maestros que no toman en cuenta la iniciativa del estudiante en clase.

### Interpretación:

Es frecuente en las autoridades buscar una defensa de la institución por medio de aspectos referentes a la coordinación de grupos, por lo que no sería menos raro que también en este aspecto nos enfrentemos a una realidad no conocida por las autoridades y con grandes problemas, pues las versiones entre autoridades y estudiantes no coinciden.

## 2.- ¿Ante un problema en el trabajo de aula?

|                                                                   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| a) Son prácticos y rápidos para encontrar soluciones.             | 1          | 33,3%      |
| b) Se desentienden del problema y prefieren que otro lo resuelva. | 2          | 66,7%      |
| c) Les hacen frente aún sin saber como lo van a resolver.         | 0          | 0%         |
| TOTAL                                                             | 3          | 100%       |



### Análisis:

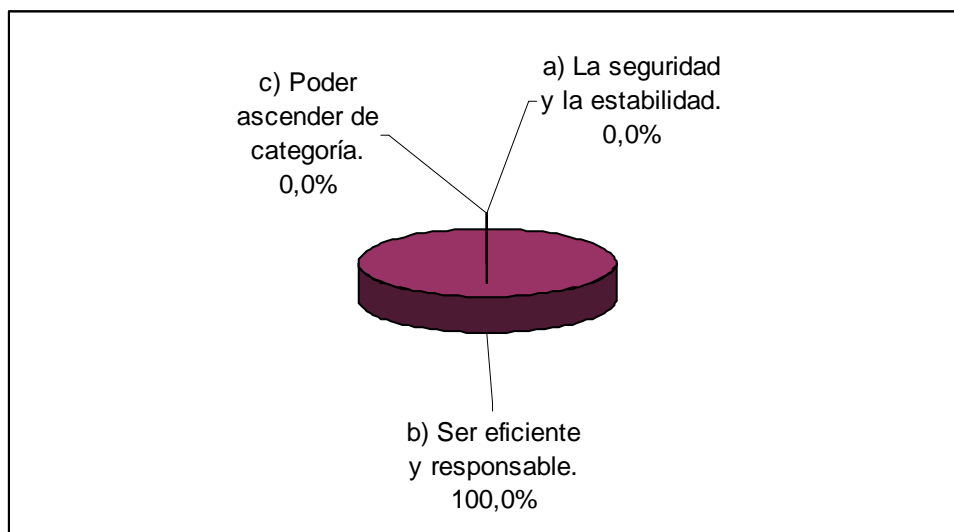
La opinión de las autoridades respecto a la solución de problemas es dividida, un 33.3% considera que los maestros lo hacen rápido y eficientemente, mientras que el 66.67% consideran que se desentienden del problema y prefieren no hacerlo frente.

### Interpretación:

Sin duda alguna, la función del maestro como profesional de la educación radica en la solución de problemas dentro del aula, su preparación debe guiarlo ha ello, y por tanto, debería tener total seguridad de hacerlo, sin embargo, a la vista de las autoridades, apenas una tercera parte lo hace, mientras que la mayoría, o sea las dos terceras partes restantes, no los enfrenta y deja que crezcan poco a poco hasta convertirse en complicaciones mucho mayores que las iniciales.

### 3.- ¿Qué valoran más en el trabajo?

|                                   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------------|------------|------------|
| a) La seguridad y la estabilidad. | 0          | 0%         |
| b) Ser eficiente y responsable.   | 3          | 100%       |
| c) Poder ascender de categoría.   | 0          | 0%         |
| TOTAL                             | 3          | 100%       |



#### **Análisis:**

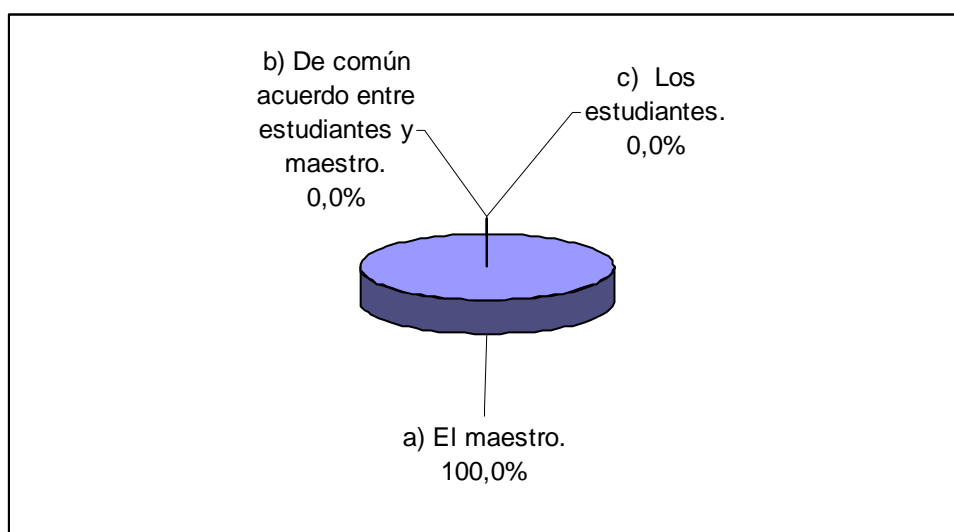
El 100% de las autoridades encuestadas considera que la eficiencia y al responsabilidad del maestro son lo más apreciado por ellos.

#### **Interpretación:**

Esto representa de alguna manera un inicio de conciencia sobre la autovaloración del maestro, el directivo ha captado que el maestro busca un buen accionar dentro de la institución educativa, y por tanto considera este como un valor dentro de su trabajo por sobre los ascensos y la estabilidad.

#### 4.- ¿Quién decide los horarios de trabajo en el aula?

|                                                  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------------------------|------------|------------|
| a) El maestro.                                   | 3          | 100%       |
| b) De común acuerdo entre estudiantes y maestro. | 0          | 0%         |
| c) Los estudiantes.                              | 0          | 0%         |
| TOTAL                                            | 3          | 100%       |



#### Análisis:

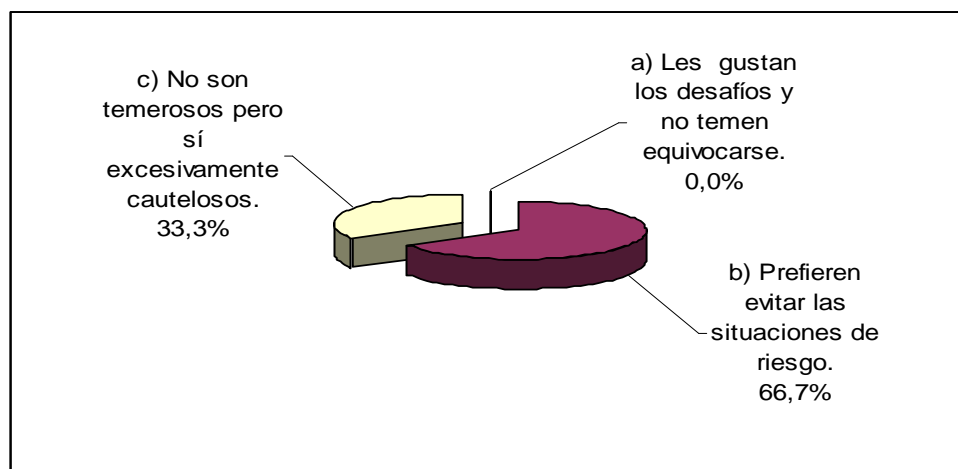
La visión de las autoridades respecto a los horarios de trabajo en el aula coincide en un 100% en el maestro.

#### Interpretación:

La evaluación de este aspecto nos lleva a concluir que no existe un diálogo pedagógico entre maestro y estudiantes, aún se actúa por imposición y por tanto, aún el maestro sigue siendo el protagonista de la educación, no se ha logrado transversalizar las relaciones internas y mucho menos democratizarlas.

### 5.- ¿Cuál es tu actitud ante decisiones muy importantes?

|                                                       | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|
| a) Les gustan los desafíos y no temen equivocarse.    | 0          | 0%         |
| b) Prefieren evitar las situaciones de riesgo.        | 2          | 66,7%      |
| c) No son temerosos pero sí excesivamente cautelosos. | 1          | 33,3%      |
| TOTAL                                                 | 3          | 100%       |



#### Análisis:

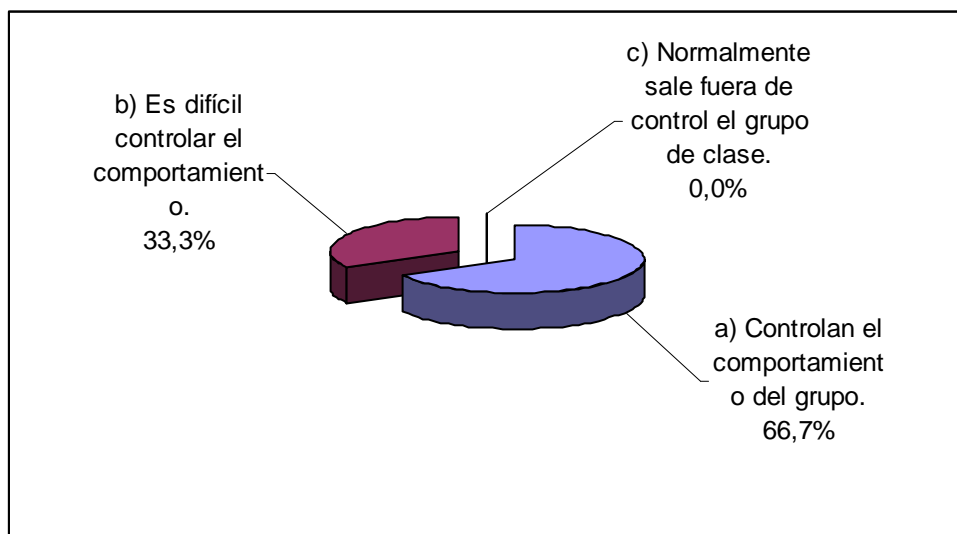
Con respecto a las actitudes ante decisiones importantes, se han logrado los siguientes valores: el 33.33% indica que no son temerosos, pero si muy cautelosos al momento de asumirlas, mientras que el 66.67% prefiere evitar las situaciones de riesgo.

#### Interpretación:

Las dos terceras partes de las autoridades consideran que el maestro no asume situaciones de riesgo, las evita y por ello prefiere ambientes probados ya seguros, no experimenta ni busca nuevos caminos, sino que se estanca en lo conocido. Una tercera parte se sitúa en el plano de temer algo, que equivale más o menos a lo mismo, pero en ningún caso se ha logrado una capacidad de riesgo.

## 6.- Respecto al trabajo de aula:

|                                                          | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------------------------------------|------------|------------|
| a) ¿Controlan el comportamiento del grupo?               | 2          | 66,7%      |
| b) ¿Es difícil controlar el comportamiento?              | 1          | 33,3%      |
| c) ¿Normalmente sale fuera de control el grupo de clase? | 0          | 0%         |
| TOTAL                                                    | 3          | 100%       |



### Análisis:

En lo referente al control de la disciplina del aula, el 66.67% controla su grupo de clase eficientemente, el 33.33% manifiesta que es difícil hacerlo, pero en ningún caso se han salido las cosas fuera de control.

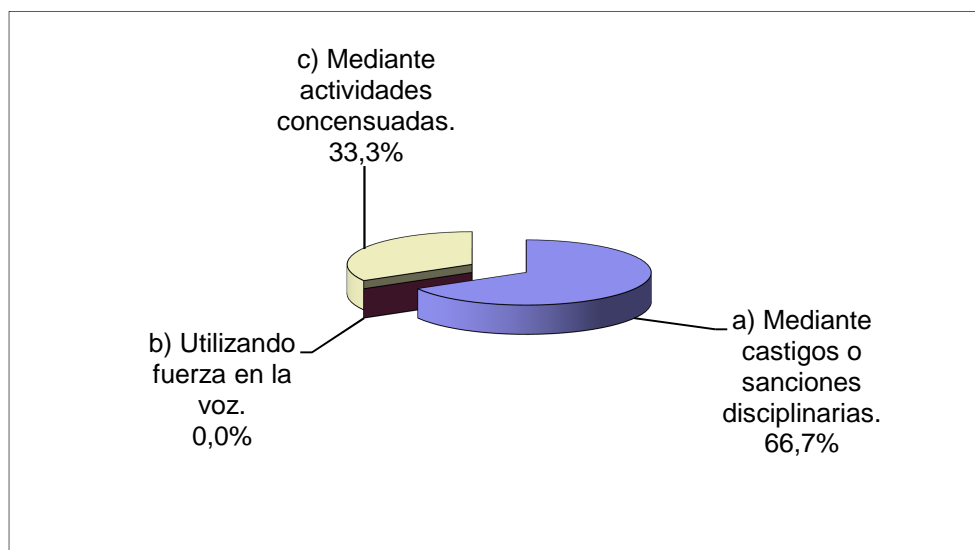
### Interpretación:

Si bien se ha buscado indagar sobre el tipo de control que el maestro tiene sobre el grupo, las autoridades consideran en su mayoría que se lo viene haciendo efectivamente, los métodos y técnicas que se han utilizado al respecto dan resultados, aunque no en el plano que se requiera.



## 7.- ¿Cómo logran controlar el comportamiento de la clase?

|                                                  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------------------------|------------|------------|
| a) Mediante castigos o sanciones disciplinarias. | 2          | 66,7%      |
| b) Utilizando fuerza en la voz.                  | 0          | 0%         |
| c) Mediante actividades consensuadas.            | 1          | 33,3%      |
| TOTAL                                            | 3          | 100%       |



### Análisis:

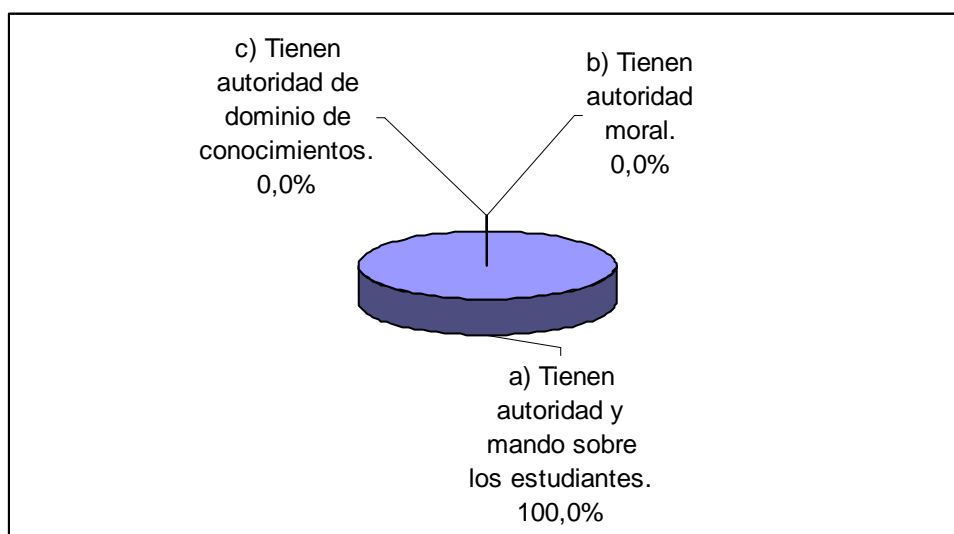
A la pregunta sobre los métodos de control disciplinario el 66.7% menciona hacerlo con castigos y coerciones, mientras que un 33.3% recurre a acciones pedagógicas.

### Interpretación:

Complementando la información anterior, los métodos más utilizados en el control de la clase son aquellos ligados al castigo y la coerción, lo que realmente no es positivo en la construcción de liderazgo educativo, sin embargo, no se puede dejar de lado un porcentaje que trabaja sobre bases pedagógicas.

## 8.- Respecto a la autoridad:

|                                                     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------------------------------|------------|------------|
| a) ¿Tienen autoridad y mando sobre los estudiantes? | 3          | 100%       |
| b) ¿Tienen autoridad moral?                         | 0          | 0%         |
| c) ¿Tienen autoridad de dominio de conocimientos?   | 0          | 0%         |
| TOTAL                                               | 3          | 100%       |



### Análisis:

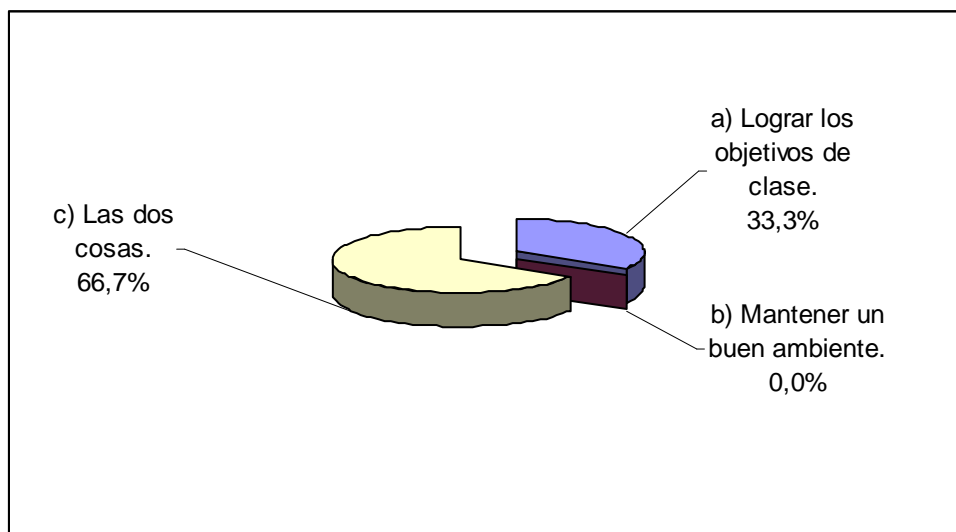
Referente al tipo de autoridad del maestro, desde el punto de vista de las autoridades, se ha obtenido un 100% de opiniones respecto a la autoridad legal. Se han descartado la autoridad moral y la del dominio de conocimientos.

### Interpretación:

Si bien el maestro ha demostrado el dominio del grupo por medio de aspectos como el diálogo o la corrección, se ha llegado a la conclusión de que su autoridad emana de la Ley y sus Reglamentos, no de su capacidad científica y menos aún de su capacidad moral, esto significa que no existe un real liderazgo, pues este está reñido con el concepto de autoridad legal y mando.

### 9.- ¿Qué les interesa más a los maestros?

|                                   |   | PORCENTAJE |
|-----------------------------------|---|------------|
| a) Lograr los objetivos de clase. | 1 | 33,3%      |
| b) Mantener un buen ambiente.     | 0 | 0%         |
| c) Las dos cosas.                 | 2 | 66,7%      |
| TOTAL                             | 3 | 100%       |



#### Análisis:

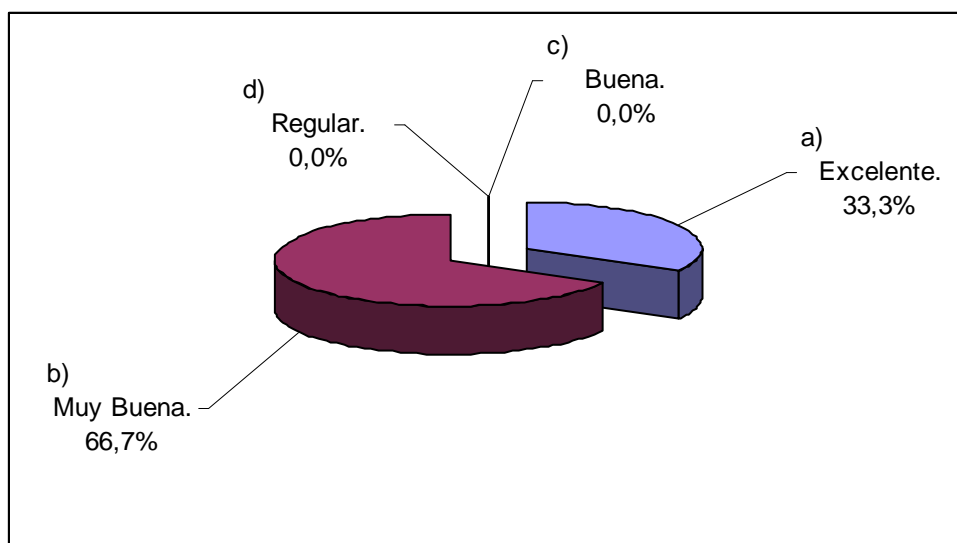
Se ha observado el interés del maestro respecto a sus logros, y se ha determinado que el 66.7% busca mantener un buen ambiente de clase y lograr sus objetivos, mientras que un 33.3% solo se centra en los objetivos.

#### Interpretación:

Esta pregunta buscaba el cuestionamiento respecto de hacia dónde le maestro iba a apuntar sus métodos y técnicas, en realidad hace referencia en su mayoría a las dos cosas, mientras que una tercera parte busca únicamente los objetivos. Esto representa una aspiración de inicio con buena disposición para un cambio.

**10.- ¿La disciplina en los estudiantes de la Institución es?**

|               | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| a) Excelente. | 1          | 33,3%      |
| b) Muy Buena. | 2          | 66,7%      |
| c) Buena.     | 0          | 0%         |
| d) Regular.   | 0          | 0%         |
| TOTAL         | 3          | 100%       |



**Análisis:**

De la misma manera que los maestros, aunque en distintas proporciones, la calificación de disciplina de la institución oscila entre excelente y muy buena, 33.3% y 66.7%, respectivamente.

**Interpretación:**

Es importante verificar que coinciden en la apreciación de la disciplina los maestros y las autoridades institucionales, ninguno de los dos grupos ha considerado que este aspecto sea negativo o esté bajo las expectativas del plantel.

**CUADRO RESUMEN DE ENCUESTAS APLICADAS A DIRECTIVOS  
INSTITUCIONALES**

| <b>ORD.</b> | <b>Nº Preguntas</b>                                  | <b>Alternativas</b>                                                | <b>Nº</b> | <b>%</b> |
|-------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| 1           | Iniciativa en el trabajo del aula:                   | a) ¿Suelen coordinar grupos de trabajo y tomar decisiones?         | 2         | 66,7%    |
|             |                                                      | b) ¿Sólo toman decisiones si es estrictamente necesario?           | 1         | 33,3%    |
|             |                                                      | c) No toman la iniciativa aunque tenga la posibilidad de hacerlo.  | 0         | 0%       |
|             | TOTAL                                                |                                                                    |           | 3        |
| 2           | Ante un problema en el trabajo de aula:              | a) ¿Son prácticos y rápidos para encontrar soluciones?             | 1         | 33,3%    |
|             |                                                      | b) ¿Se desentienden del problema y prefieren que otro lo resuelva? | 2         | 66,7%    |
|             |                                                      | c) ¿Les hacen frente aún sin saber como lo van a resolver?         | 0         | 0%       |
|             | TOTAL                                                |                                                                    |           | 3        |
| 3           | ¿Qué valoran más en el trabajo?                      | a) La seguridad y la estabilidad.                                  | 0         | 0%       |
|             |                                                      | b) Ser eficiente y responsable.                                    | 3         | 100%     |
|             |                                                      | c) Poder ascender de categoría.                                    | 0         | 0%       |
|             | TOTAL                                                |                                                                    |           | 3        |
| 4           | ¿Quién decide los horarios de trabajo en el aula?    | a) El maestro.                                                     | 3         | 100%     |
|             |                                                      | b) De común acuerdo entre estudiantes y maestro.                   | 0         | 0%       |
|             |                                                      | c) Los estudiantes.                                                | 0         | 0%       |
|             | TOTAL                                                |                                                                    |           | 3        |
| 5           | ¿Cuál es tu actitud ante decisiones muy importantes? | a) Les gustan los desafíos y no temen equivocarse.                 | 0         | 0%       |
|             |                                                      | b) Prefieren evitar las situaciones de riesgo.                     | 2         | 66,7%    |
|             |                                                      | c) No son temerosos pero sí excesivamente cautelosos.              | 1         | 33,3%    |
|             | TOTAL                                                |                                                                    |           | 3        |
| 6           | Respecto al trabajo de aula:                         | a) ¿Controlan el comportamiento del grupo?                         | 2         | 66,7%    |

|    |                                                         |                                                          |   |       |
|----|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---|-------|
|    |                                                         | b) ¿Es difícil controlar el comportamiento?              | 1 | 33,3% |
|    |                                                         | c) ¿Normalmente sale fuera de control el grupo de clase? | 0 | 0%    |
|    | TOTAL                                                   |                                                          | 3 | 100%  |
| 7  | ¿Cómo logran controlar el comportamiento de la clase?   | a) Mediante actividades consensuadas.                    | 2 | 66,7% |
|    |                                                         | b) «utilizando fuerza en la voz.                         | 0 | 0%    |
|    |                                                         | c) Mediante castigos o sanciones disciplinarias.         | 1 | 33,3% |
|    | TOTAL                                                   |                                                          | 3 | 100%  |
| 8  | Respecto a la autoridad:                                | a) ¿Tienen autoridad y mando sobre los estudiantes?      | 3 | 100%  |
|    |                                                         | b) ¿Tienen autoridad moral?                              | 0 | 0%    |
|    |                                                         | c) ¿Tienen autoridad de dominio de conocimientos?        | 0 | 0%    |
|    | TOTAL                                                   |                                                          | 3 | 100%  |
| 9  | ¿Qué les interesa más a los maestros?                   | a) Lograr los objetivos de clase.                        | 1 | 33,3% |
|    |                                                         | b) Mantener un buen ambiente.                            | 0 | 0%    |
|    |                                                         | c) Las dos cosas.                                        | 2 | 66,7% |
|    | TOTAL                                                   |                                                          | 3 | 100%  |
| 10 | ¿La disciplina en los estudiantes de la Institución es? | a) Excelente.                                            | 1 | 33,3% |
|    |                                                         | b) Muy Buena.                                            | 2 | 66,7% |
|    |                                                         | c) Buena.                                                | 0 | 0%    |
|    |                                                         | d) Regular.                                              | 0 | 0%    |
|    | TOTAL                                                   |                                                          | 3 | 100%  |

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1.- CONCLUSIONES**

1. Es evidente que los maestros no tienen el tipo de liderazgo adecuado para poder manejar la disciplina escolar sin caer en los problemas que se generan cuando se hace uso de la fuerza o la coerción, de hecho, la mayoría de ellos insisten en la dirección vertical del grupo antes que la conducción por procesos, dato que nos revela que el tipo de liderazgo que se mantiene tiende a centrarse más en la tarea que en el desarrollo interpersonal de los estudiantes de acuerdo a los resultados de las encuestas a los estudiantes, lo que se evidencia en los resultados de las primeras preguntas realizadas a los estudiantes; sin embargo, los resultados de los maestros aparecen contrarios a lo expresado antes, esto se debe a que su versión tiene mucho de conocimiento teórico sobre el liderazgo y la disciplina, pero en la práctica se demuestra poco.
2. Se ha notado que la mayoría de maestros no cultiva el liderazgo en el aula, tomando en cuenta el criterio de los estudiantes y de las autoridades, confunden el significado de liderazgo con el de autoridad y autoritarismo, se han detectado prácticas que atentan contra cualquier intento de cultivar el liderazgo dentro del aula de clase, según las versiones de los directivos institucionales, y más bien promueve comportamientos que afectan a la auto visión de la disciplina interna.
3. La mayoría de los estudiantes considera que las clases son solamente una serie de órdenes de parte de los maestros o al menos la mayoría de ellas, de esto se puede colegir que el tipo de liderazgo es autoritario y vertical, lo que no favorece un nivel de control disciplinario adecuado.

4. El 100% de maestros considera que su liderazgo proviene de la autoridad antes que de lo moral o de los conocimientos que demuestra.
5. Las autoridades consideran que no se ha hecho nada dentro del campo del liderazgo educativo, los maestros no tienen interés ni se han preocupado de liderar su clase y por tanto se convierte únicamente en un intercambio de información.
6. El tipo de liderazgo que se reconoce por parte de los maestros es el autoritarismo, no se ha logrado desterrar la relación absolutamente vertical del maestro hacia el estudiante, y de hecho, las normas que se han dictado siguen siendo las mismas de hace varios años.
7. La disciplina que los maestros logran dentro del aula escolar es excelente y buena, lo que nos indica que se han minimizado los problemas internos, toda vez que en otro momento se quejan del desorden, la violencia, la competitividad negativa, y otros elementos indicadores de una disciplina realmente trabajada. Por su parte, las autoridades consideran que la disciplina es excelente y muy buena, demostrando una visión un poco más positiva que la de los maestros, sin embargo, la autoevaluación de los estudiantes es más concreta, creen que su disciplina es regular y reconocen los problemas que al respecto se generan.
8. No se ha determinado una direccionalidad en la fuente para la elaboración de las reglas de disciplina, en su mayor parte los maestros consideran que las reglas las han impuesto los estudiantes, y no se ha logrado hasta el momento un verdadero consenso en cuanto a la normatividad interna.
9. Casi con los mismos valores, los estudiantes indican haber participado en las normas disciplinarias, pero no existe un consenso general al respecto.
10. Se reconoce que el maestro tiene autoridad, no liderazgo, la confusión entre estos términos es evidente, y de hecho su aplicación es lógica. No se puede lograr un buen liderazgo educativo si no se inicia primero por clarificar la terminología y su concepción dentro del marco epistemológico y pedagógico. Se puede decir, finalmente, que la falta de liderazgo demostrada da como resultado la pérdida de la disciplina en el aula, debido a la falta de uso de



técnicas y acciones metodológicas fundamentales, como se había determinado en la hipótesis.

#### **4.2.- RECOMENDACIONES**

1. El Primer paso en el caso de los maestros es el de cambiar su modo de pensar hacia el liderazgo, es decir, se debe reorientar su función como autoridad e iniciar una nueva ruta como coordinador y guía del grupo de estudiantes rompiendo con esto la verticalidad del proceso.
2. Se debe proponer una capacitación en la que se centren las terminologías y se busquen acuerdos respecto al tipo de liderazgo que se quiere implementar dentro de la institución.
3. Es necesario que el maestro cambie su relación docente con el estudiante, se sabe que el estudiante especialmente cuando ha entrado a la adolescencia tiene cierto nivel de rebeldía frente a las órdenes vacías de un maestro.
4. Es necesario que la autoridad académica inicie una campaña de trabajo en grupo tendiente a conseguir una mayor participación de parte del estudiante en el aula, complementando con el cambio de liderazgo que el maestro opere.
5. Generalmente la capacitación se ha orientado hacia aspectos únicamente pedagógicos y didácticos directamente relacionados con la especialidad, pero no se ha interesado en el liderazgo, aspecto que debe ser tratado inicialmente como política de la institución.
6. Es importante evitar el autoritarismo dentro de la relación maestro-alumno, pues esto generará a lo largo fricciones que no se podrán limar.
7. La visión de disciplina es relativa, sin embargo no concuerda por que cada quien trata de justificar su actitud dentro de la institución, hace falta acuerdos para cumplir cada papel y dejar espacios de opinión y participación.
8. Los maestros deben generar ideas dentro de los espacios que se les concede para su participación, solo de esta manera se podrá romper con el monopolio de las normas disciplinarias.

9. La autocrítica de los estudiantes es algo que se debe recalcar, no son conscientes de su problemática, y sin embargo consideran que no existe el problema citado
10. La seriedad con la que se ocupen los espacios de trabajo y opinión dentro de la institución garantizará el perfecto acople de todos dentro de la misma.
11. Las autoridades deben buscar espacios de control y relación con el aula, su función no es netamente de escritorio y en última instancia, el rector es responsable de la institución en general.
12. Las autoridades deben gestionar capacitación para los maestros de la institución para lograr nuevas técnicas de control de disciplina en clase.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1.- TÍTULO DE LA PROPUESTA**

MANUAL DE LIDERAZGO EDUCATIVO PARA CONTROL DISCIPLINARIO.

#### **5.2.- JUSTIFICACIÓN**

La sociedad actual ha sido invadida de mensajes violentos, llenos de imágenes que influyen en la conducta de los niños y adolescentes y los llevan a problemas de comportamiento y disciplina dentro de los centros educativos. Día a día vemos cómo los problemas dentro del aula y de las escuelas y colegios se van saliendo del control de los maestros.

Ante esta realidad, la reacción de los maestros es generalmente contraria a lo que se debería, pues lejos de buscar el rescate de su liderazgo educativo para poder mejorar el clima de clase, se convierten en verdaderos enemigos y libran verdaderas batallas de las que el proceso educativo resulta afectado.

El control disciplinario dentro de la vida escolar de una institución es una de las aspiraciones que se buscan desde todo punto de vista, pues es la carta de presentación externa de sus estudiantes ante la sociedad, por esto, entre los aspectos positivos que se quieren alcanzar tenemos:

- c) Mejorar el ambiente interno de clase y el clima positivo para el aprendizaje.
- d) Evitar problemas internos y conflictos entre estudiantes.

- e) Mejorar la imagen institucional externa a través de comportamientos adecuados al medio.
- f) Cultivar valores básicos en los estudiantes.

Ante esto, es necesario rescatar el papel de liderazgo en el docente mediante una serie de técnicas que debe aplicar en clase y evitar las confrontaciones con los estudiantes que solo logran desmejorar el clima interno y generar problemas mucho más graves.

### **5.3.- OBJETIVOS**

#### **5.3.1.- GENERAL**

Elaborar un manual de liderazgo educativo para lograr la disciplina escolar por medio de acciones pedagógicas y técnicas de control de aula.

#### **5.3.2.- ESPECÍFICOS**

- g) Recopilar un conjunto de técnicas apropiadas para el control del comportamiento de los estudiantes en el aula.
- h) Sintetizar los aspectos teóricos en un manual práctico de uso para el docente.
- i) Socializar los resultados y buscar su generalización.

### **5.4.- FUNDAMENTACIÓN**

La palabra disciplina significa regularizar, metodizar, ordenar, instruir, enseñar.

Los estudiantes en la actualidad están sometidos a un gran caudal de estimulación que los han condicionado a estar constantemente entretenidos y su capacidad de concentración parece haber disminuido.

La indisciplina de los niños y jóvenes no se reduce al ámbito escolar sino que también se experimenta en los hogares, las obligaciones laborales de los padres los mantienen mucho tiempo lejos del hogar y los estudiantes no reciben una educación uniforme sino que son influenciados, en el mejor de los casos por personas que quedan a su cuidado, que piensan diferente, o peor aún quedan solos y aprenden a hacer lo que quieren, cuando quieren con la influencia nociva de la televisión y otros medios de comunicación.

En muchos hogares la organización familiar es anárquica y los niños pueden llegar a tener las mismas libertades que los adultos. No existen los límites, porque la firmeza y las convicciones firmes se han perdido y muchos padres no saben que lo único que educa a sus hijos es su ejemplo.

Los padres son los modelos principales para la formación de una persona. Los hijos hacen y harán lo que sus padres hacen y no existe juez más cabal que un niño. Por eso es esencial en el hogar priorizar los valores y no emitir mensajes contradictorios.

Otro problema que afecta a este campo es el hecho de que en la escuela los estudiantes generalmente se aburren y no pueden prestar atención por la baja calidad de estímulos que se les presenta. Es común ver que los estudiantes conversan entre sí, hacen bulla y juegan dentro del aula frente a un maestro que casi siempre grita para imponerse, en el mejor de los casos.

Sin embargo, esto no se da en su totalidad, se puede ver en algunos casos que existen maestros que logran dar sus clases en silencio, que no hay quien les moleste y que no deben recurrir al grito, a la amenaza o al maltrato para poder tener orden en la clase y cultivar una disciplina de trabajo positiva.

Por lo tanto, es necesario que el maestro demuestre su liderazgo dentro del aula y se puede decir que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos. Se debe decir, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto-adjudicado por algún docente.

La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Esta redefinición del liderazgo dentro del aula nos lleva a reflexionar que uno de los principios básicos para el aprendizaje efectivo tiene relación directa con el clima del aula, es decir con la predisposición del estudiante a recibir los estímulos del maestro, para lo cual es imperioso evitar la confrontación y menos aún el maltrato al que se somete muchas veces por falta de recursos para controlar la disciplina dentro del aula.

El Reglamento a la Ley de Educación vigente, sostiene que la disciplina es responsabilidad de los maestros y, conjuntamente con el Código de la Niñez y Adolescencia, prohíben expresamente todo tipo de maltrato o castigo por considerarse anti pedagógico y poco profesional además de lesivo para la personalidad del estudiante.

Ante esto, es imperioso que el maestro adquiriera técnicas de liderazgo en el aula que le permitan mantener una mejor disciplina y le faculten a trabajar en un ambiente en el que el aprendizaje sea efectivo, dinámico y sobretodo, agradable.

### **5.5.- LISTADO DE CONTENIDOS**

- a) 10 reglas básicas de la disciplina.
- b) ¿Cómo manejar el elogio con los estudiantes?
- c) ¿Cómo extinguir comportamientos indeseados?
- d) La técnica de la repetición constante.
- e) ¿Cómo recompensar?
- f) ¿Cómo Corregir?
- g) ¿Cómo utilizar la técnica del aislamiento?
- h) ¿Cómo usar la sobre corrección?
- i) ¿Cómo escuchar y hablar con el estudiante?
- j) Técnicas básicas para logra la disciplina.
- k) Cómo enseñar a relajarse.
- l) Manual de disciplina y comportamiento interno.
- m) Taller de socialización.

### **5.6.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **MANUAL PARA LIDERAZGO EDUCATIVO Y CONTROL DISCIPLINARIO ESCOLAR**

El líder educativo, en sentido estricto, no puede "enseñar" a otros como se le podría enseñar a alguien a rellenar un formulario. Con un simple discurso o sermón, rara vez convence a alguien para que cambie sus puntos de vista. La destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a los estudiantes a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por

encima de niveles básicos hasta grandes alturas mentales y espirituales. En una sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la imperiosa necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta imprescindible un cambio de paradigma donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito.

Un verdadero líder educativo es el que moviliza la seguridad, desafía, incitando a la exploración y animando el esfuerzo. El maestro líder percibe cuándo el estudiante está dispuesto a cambiar y ayuda lo ayuda responder a necesidades más complejas, trascendiendo las costumbres una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación de liderazgo que ejerce.

El líder educativo democrático es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirle respuestas "correctas".

Por consiguiente, el auténtico maestro-líder es un timonel, un catalizador, un facilitador –un agente del aprendizaje–, pero no su causa primera. El énfasis de la enseñanza está puesto en suscitar la pregunta, la paradoja y la ambigüedad, y no en dar respuestas petrificadas. En la mayoría de las ocasiones la educación primaria y secundaria no incentivan la curiosidad y la habilidad para formular preguntas, más bien premia la disposición a producir "respuestas correctas", en lugar de considerar diversas aristas y posibilidades para enfrentar un mismo problema. Para obtener éxito



en la solución de problemas es necesario replantear las preguntas desde diversos ángulos.

El auténtico líder docente debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra realidad distinta a la suya. Animar al aprendiz para que escuche su propia voz interior, es fomentar el que adquiera sus propios puntos de vista. La sumisión a la autoridad externa es siempre provisional y transitoria.

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. Es imposible construir un mundo más humano y amoroso, a menos que uno mismo haya conseguido previamente convertirse en alguien sumamente humano y amoroso. De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto-observación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas.

Hay que recordar que la pobre calidad de la enseñanza actual no se debe tanto a la ineptitud de los docentes, sino sobre todo a sus conflictos inconscientes, motivaciones y necesidades no satisfechas. La violencia, el sarcasmo, el autoritarismo, la permisividad, las bajas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, contribuyen al fracaso de la educación. Factores externos como los presupuestos, la infraestructura educativa y las técnicas didácticas tienen una importancia secundaria. En Conclusión, podemos afirmar que se requiere, por tanto, de un liderazgo que haga despertar una multitud de fantasías, de sueños, de imágenes

de mañanas posibles, de santuarios para la imaginación, por encima del frío y práctico "realismo" –tener los pies sobre la tierra–. Un sistema educativo basado en "dar las respuestas correctas" es psicológicamente insano. Ello promueve el conformismo de conducta o de criterio, y ahoga las innovaciones. Debemos darnos cuenta de que necesitamos educar para una libertad por encima de todas las limitaciones. La capacidad para hacer cambiar de perspectiva constituye la estrategia fundamental del liderazgo educativo.

El liderazgo educativo supone romper con el esquema de las verdades "petrificadas". Para ello se pondría a los estudiantes en situación de tener que enfrentarse con paradojas, con posiciones filosóficas antagónicas y con las repercusiones que se derivan de sus propias creencias y comportamientos. Deben tener claro que siempre existe una gama de posibilidades. Se les debe permitir innovar, inventar, cuestionar, valorar, soñar, repensar e imaginar. Que comprendan, en fin, que la educación es una tarea para toda la vida. Estamos convencidos de que son, los educadores líderes, los que a través de su vocación y con una nueva mentalidad, pueden cambiar la sociedad. Los cambios significativos de un liderazgo transformador pueden operarse a nivel personal y de pequeños grupos. Asumiendo con dedicación y disciplina este compromiso, a la postre podemos resultar transformados. El mejor modo de propagar las ideas de cambio es viviéndolas. Antes de iniciar un nuevo cambio de paradigma y abandonar los hábitos que han impedido nuestro crecimiento. En otras palabras, tenemos que estar dispuestos a olvidarnos de la vida que hemos planeado, para poder tener la vida que nos espera. Debemos despojarnos de nuestra vieja piel para poder tener una nueva.

## **10 REGLAS PARA UN LIDERAZGO EDUCATIVO EFICIENTE**

### **1. Avance sin miedo al fracaso**

Cuando aparezca el miedo a equivocarnos, cuando temamos fracasar, busquemos un sitio tranquilo, alejemos de nuestra mente el bullicio cotidiano, serenémonos un poco y pensemos las cosas con tranquilidad. Antes que nada, usted no puede enfrentar

cualquier desafío educativo si está estresado por los posibles resultados. Eso sólo repercutirá en una disminución de su capacidad para analizar detenidamente las cosas y reaccionar como corresponde ante las circunstancias. No se angustie por el resultado final: ocúpese de las tareas actuales. ¿Qué debe hacer para lograr esa meta? En eso concentre sus esfuerzos y energías.

## 2. Formule una idea exacta de lo que desea

Una persona logra cosas importantes en la vida cuando tiene perfectamente claro lo que quiere. Cuando lo ve en su mente. Cuando puede describirlo con palabras que le ayuden a delimitar lo deseado de manera precisa. Antes no. Antes de que pueda colocar con exactitud lo que quiere sobre un papel (para mirarlo todos los días y saber hacia dónde deberá encaminar sus esfuerzos), lo que tiene es tan sólo un vago deseo.

## 3. Siempre tiene una oportunidad delante de sí

Mientras unos buscan siempre cómo amoldarse mejor a las circunstancias y aprovechar cuanta oportunidad se presenta, otros se debaten en una madeja de supuestas dificultades, viendo oscuridad donde tal vez sólo falte un poco más de luz. La manera de ver las cosas de cada uno influirá en los resultados finales: el optimista luchará siempre con renovados bríos por lograr su objetivo, y si debe amoldarse a circunstancias negativas, lo tomará como una excelente posibilidad para explotar nuevas facetas hasta ahora dormidas; pero el pesimista se quedará siempre mirando la vida pasar frente a su ventana, criticando lo mal que van las cosas (las suyas) aunque el resto avance. La vida, personal y profesional, muchas veces es el resultado de nuestra actitud ante las cosas. Ver la media botella llena nos impregna de esperanzas e ilusiones, y en los momentos difíciles, nos da energías para seguir adelante. Ver la media botella vacía siempre, ante cualquier cosa que pase, sólo nos debilita, nos impide crecer, avanzar y vivir saludablemente. ¡Imagine la cantidad de oportunidades que una persona, con visión negativa de la vida, puede perderse a lo largo de los años!

#### 4. Siga adelante, sin descanso

No alcanza con saber lo que se quiere. Ni siquiera con desearlo fervientemente. Hay que ir por ello. Hay que trabajar, sin prisas pero sin pausas, hasta conseguirlo. Y sobre todo, no desanimarse cuando aparezcan (infaltables siempre) las primeras piedras en el camino. Nuestra determinación por alcanzar las metas se convierte en nuestro piloto de navegación. Nos marca un rumbo a seguir. Mira siempre hacia el horizonte, buscando la tierra ansiada. Mantiene firme la mano sobre el timón de los acontecimientos. Observa cada tanto la brújula de las tareas por realizar, y hacia ellas establece el curso. Nuestra determinación por lograr lo que deseamos nos anima a continuar. Cuando estamos desanimados por los pobres resultados iniciales, se acerca a nosotros y con insistencia, nos levanta para continuar. Pero ¿cómo crear esta firme determinación? Sencillamente, apasionándonos por lo que hacemos y queremos lograr. La pasión, más que la simple razón, es la verdadera impulsora de las acciones humanas. Con pasión, todo se puede. Sin ella, el mundo languidece.

#### 5. No haga presente su pasado

Hay dos cosas de las que podemos estar seguros. La primera es que el futuro todavía no existe como algo tangible (está, sí, en nuestra cabeza). Y la segunda, que nuestro pasado jamás volverá, ni podremos modificarle (aunque tenazmente se esfuerce por aparecer, también en nuestra cabeza). Y aquí debo confesarle algo, y es que el pasado y las semillas del futuro pueden entrelazarse. Lo hacen a través de un puente cotidiano: nuestro presente. Si vivimos de cara al pasado, amargándonos por lo que hicimos o dejamos de hacer, por las oportunidades perdidas, por los proyectos malogrados, lo único que conseguiremos será condicionar nuestro presente. Le restaremos vida, le amargaremos o, lo que es aún peor, le tornaremos inoperante. Si esto ocurre, nuestro futuro (suma potencial de todos nuestros esfuerzos presentes) se verá condicionado también. Lejos de ser lo que desearíamos que fuese, se convertirá en una continuación de nuestras frustraciones.

Por ello, aprenda de su pasado, pero déjelo atrás, sobre todo emocionalmente. Los errores existieron, es cierto, pero su única utilidad, aquí y ahora, es la de darle a usted experiencia, brindarle una nueva forma de ver y encarar mejor las cosas. Si desecha esto, y sólo toma la dosis emocional que le produce el recordarlos, pierde toda posibilidad de dejar de cometerlos, y sobre todo, de avanzar. Avanzar hacia nuestra meta: ser mejores líderes y personas. Ser, no simplemente parecer. Porque, por supuesto, no es lo mismo. Lo uno es esencia y lo otro, una imagen que, desprovista de contenido, se volverá contra nosotros.

#### 6. ¡Motivado, ahora y siempre!

Para liderar su vida personal y profesional, nada mejor que motivarse con imágenes positivas de lo que espera conseguir.

Pase delante suyo imágenes positivas de aquellos logros alcanzados, para sortear momentos difíciles del presente. Piense: “Si llegué hasta aquí, ¿qué me impide continuar y lograr lo que deseo?” Cree otras imágenes donde se vea logrando lo que quiere, disfrutando a pleno de sus beneficios. Ello le ayudará a motivarse a sí mismo, y a no desfallecer cuando los obstáculos aparezcan en su camino.

#### 7. Arriesgue un poco más

La vida misma es el mayor de los desafíos, y si hablamos de “riesgos”, dígame usted si alguien le aseguró que vivirá hasta los cien años. Nadie, ¿verdad? Pues bien, si la vida misma no está asegurada, ¿puede sorprendernos que para vivir debamos asumir ciertos desafíos y sus riesgos? Pretender conservar las cosas inmóviles, y con ello escapar a los desafíos, o a los cambios, es totalmente absurdo.

Todo cambia. Nosotros mismos lo hacemos a diario sin darnos cuenta. Y todo lo que emprendamos involucra cierto riesgo. Pero el nivel de riesgo depende de nuestra capacidad para acotarlo. ¿Cómo? Mediante nuestra experiencia y formación, una sólida actitud para enfrentar las cosas sin miedos injustificados (si algo falla, ya lo

arreglaremos, pero si nunca nos animamos, jamás sabremos si no lo hubiésemos logrado), y por supuesto, el consejo de quienes pueden saber más que nosotros sobre el tema, además de analizar (o dejar que otros lo hagan por nosotros) toda la información disponible para tomar una decisión fundada en certezas.

## 8. Logre nuevos y mejores resultados

Quien se queja porque no obtiene mejores resultados al encarar sus asuntos, debería pensar antes en las causas que en los efectos. Si no cambian las causas, tampoco cambiarán los efectos. Si cada vez los resultados obtenidos son más pobres, uno debería reformular (total o parcialmente) la manera en que intenta producirlos.

Mire sus habilidades desapasionadamente. ¿En qué destaca? ¿Qué cosas puede realizar que le abran mejores puertas para lograr otros resultados? Evite ver las cosas (y las posibilidades) como hasta ahora lo hizo. Si mira el mundo siempre de la misma forma, es muy probable que obtenga los mismos resultados. Entonces, haga lo siguiente: vea su producto o servicio bajo un prisma más general. Aparte de los clientes que ahora tengo, ¿a quién podría servirle, con algunos cambios? ¿Quién más necesita las prestaciones esenciales que brinda? No se limite al entorno conocido. Bucee en nuevos escenarios. ¿Cómo puedo llegar a ellos? ¿De qué manera podría promocionar mi producto o servicio, para esos clientes potenciales? ¿Sobre qué beneficios debería hacer énfasis? ¿Cuál sería la mejor manera de comunicarme, en un ida y vuelta, con mi nuevo mercado?

Si desea nuevos y mejores resultados, deberá cambiar su manera de hacer las cosas, y como sabemos, todo cambio empieza en la mente. Primero, hay que modificar nuestra actitud hacia él. Para que algo cambie realmente, debemos comprender y asimilar en nuestro interior la necesidad de modificar nuestras actitudes. Luego, y sólo luego, podrá cambiar nuestro comportamiento. Los resultados cambiarán con él.

## 9. Diseñe un futuro a su medida

En el mundo hay dos tipos de personas: quienes reaccionan a los cambios (algunas veces luego de cierto tiempo), y quienes los producen o se anticipan a ellos. Los primeros son reactivos, y los segundos proactivos. Tórnese proactivo, porque el futuro lo construyen las personas dinámicas, que establecen las circunstancias para que éste ocurra de acuerdo a sus expectativas.

Los grandes líderes, a lo largo de milenios, han establecido las condiciones para que ocurrieran los cambios. Usted puede (y debe) provocar las circunstancias que motiven el futuro que desea para su profesión y persona. Crear el futuro consiste en eso: crear los caminos para llegar a lo que ansía. Nunca quedarse esperando a que la oportunidad llame a su puerta; hay que poner la puerta delante de la oportunidad que usted haya concebido.

Si el camino ya está, muy bien, a seguirlo. Si no está, a construirlo. Haga que las cosas pasen, porque el que espera simplemente, es aventajado por el que construye sin cesar, día a día, hora a hora. Transfórmese en un generador de circunstancias, y haga de eso su llave maestra para lograr sus metas.

#### 10. Construya mejores relaciones

El liderazgo se basa muchas veces en las relaciones, pero en las auténticas relaciones, que conllevan la empatía como su ingrediente fundamental. Ponerse en el lugar de los demás, comprenderles y motivarles, son características esenciales que todo líder debe fomentar y aplicar a diario.

La comprensión pasa por entender el punto de vista de nuestro interlocutor, y saber (además de valorar) que lo que dice y cómo lo dice, se basa en sus experiencias y forma de ver la vida. Y por qué no, en sus prejuicios. El líder, por ello, no impone; convence. No ordena; dialoga. No confronta; busca la cooperación. Para ello, debe escuchar mucho más que hablar. Debe actuar con generosidad para cosechar de los demás en idéntica moneda.

Aquí no tienen cabida ni el ego ni la soberbia. El auténtico líder se rodea de personas más capaces que él en determinados asuntos, y eso jamás le induce a intentar dominarlos o coartar la libertad del grupo para tomar iniciativas. Sabe que todo intento de controlar al otro, de acotarlo, demuestra un problema de inseguridad propia, de incapacidad para ver que los demás son tan buenos profesionales como puede serlo él. Y pueden desempeñar perfectamente su trabajo. Por ello, quien desea desarrollar el liderazgo, debe trabajar mucho sobre sí mismo, a fin de fortalecer su carácter. El trabajo es de por vida, pero los beneficios bien valen la pena.

### **TÉCNICAS BÁSICAS DE LA DISCIPLINA**

"Para la mayoría de los maestros disciplina equivale al castigo y eso no es cierto."<sup>16</sup>

Como hemos analizado antes, la palabra disciplina significa realmente formar o enseñar, y combina tanto técnicas positivas como negativas. Cuando se disciplina a los estudiantes, se les enseña a comportarse. Se les dan instrucciones antes de pedirles que intenten poner algo en práctica. El maestro se convierte en modelo de comportamiento para ellos. Les señala una y otra vez aquello que están haciendo correctamente. Y cuando es necesario, les indica lo que no hacen bien. La disciplina eficaz es señalarlo que está bien, cuando el estudiante le lanza una mirada en busca de aliento mientras titubea. Es ignorar cuando un estudiante intenta repetidas veces interrumpir una clase, pero también prestarle atención en seguida, después de que haya esperado su turno pacientemente. Y es enseñar a un que, aunque sea difícil, hay que saber renunciar a una discusión o una pelea. Y a veces se trata de permitir que se produzcan consecuencias negativas naturales de su conducta cuando ésta no es la que los maestros quieren.

---

<sup>16</sup> NERICI, Imídeo: *Hacia una didáctica dinámica*, Edit. Kapeluz, Buenos Aires, 1975.



Hay mucho que enseñar a un estudiante -valores, creencias y técnicas- y se requiere tiempo. Además, el estudiante no estará siempre dispuesto a aprender la lección. Por ello se sugiere que:

1. Los maestros aprendan a relajarse, de ese modo podrán afrontar acontecimientos imprevistos y esfuerzos baldíos con más calma y más eficacia.
2. Hay que examinar metas y necesidades del estudiante para saber lo que se puede esperar.
3. Se debe hacer lo posible por ser constante y consecuente, diciendo lo que se piensa y pensando lo que se dice, y mantenerse firme en ello. Y finalmente,
4. Se debe mantener una actitud positiva ante el oficio de maestro, reteniendo en la mente una imagen de cómo se quiere que el estudiante actúe y acordando indicarle los comportamientos que se consideran inaceptables.

Habrán ocasiones para señalar aquello que no guste, pero una actitud positiva reforzará la desaprobación del maestro cuando ésta sea necesaria.

Las técnicas básicas para educar en disciplina que se exponen a continuación, y que se usan repetidamente en las soluciones que se dan a lo largo de los siguientes apartados son la base de lograr un liderazgo educativo.

Se deben comprender a fondo antes de empezar a aplicarlas para llegar a ser un docente más seguro y eficiente y para que el estudiante tenga la buena conducta que se espera.

## **¿CÓMO MANEJAR EL ELOGIO CON LOS ESTUDIANTES?**

Es fácil para los maestros centrar su atención en lo que los estudiantes hacen mal y no darse cuenta de lo que hacen bien.

Los maestros están tan ocupados educando y cuidando de sus alumnos que es fácil pensar que la buena conducta está garantizada. Cuando todo va mal les es fácil sacar a relucir otros diez errores. Caen en el error de criticar y todos acaban sintiéndose mal.

La crítica constante combinada con pocos elogios da otros resultados. El estudiante requiere la atención del maestro y la conseguirá como sea. Si el modo de enfocarlo es negativo, entonces el estudiante usará medios negativos para llegar a sus maestros. Si éstos se concentran en los hechos positivos, se conseguirá una mejor conducta como respuesta, porque de este modo el estudiante obtendrá más atención.

Si no se está acostumbrado a elogiar al estudiante, puede resultar difícil al principio y en un día que ya es agitado, puede parecer otra cosa más que recordar. Pero cuanto más se aplique, más natural y fácil será. En seguida se comprobará que los elogios son una influencia tan poderosa que sólo con unos pocos se puede lograr una nueva conducta y con un poco menos se mantendrá el cambio.

A veces los maestros temen que los estudiantes se acostumbren a depender de los elogios. Es posible que los elogios indiscriminados provoquen problemas con un estudiante inseguro o que siempre haya sido el centro de atención. Pero se sabe por experiencia que son más los estudiantes que no reciben bastantes elogios que los que reciben demasiados, y se sabe que los elogios pueden hacer milagros.

Si se usan estas directrices al aplicarlos, se comprobará muy pronto que el elogio es una técnica de disciplina notoriamente eficaz.

### ***Elogiar el comportamiento y no la personalidad***

Cuando los maestros están teniendo problemas en la relación con sus estudiantes, muchas veces están tan exasperados que no tienen nada positivo que decir del estudiante. Describen su personalidad con términos tales como rebelde, vago y egoísta. Este es un círculo vicioso que no conduce a ningún sitio. Puede cambiarse su conducta y ahí debe estar el objetivo. La personalidad es más resistente a los cambios. Si se centran los esfuerzos en la conducta, es mucho más probable que se pueda llegar a la meta propuesta.

No se debe decir, “Eres una estudiante buena” que conlleva el mensaje de que el objetivo es ser bueno siempre, lo cual es una expectativa imposible de cumplir. En lugar de esto se debe decir “Me gusta cómo te has comportado hoy”. Por muchas veces que se diga “estudiante bueno” o “estudiante buena” el estudiante no se formará un concepto positivo de sí mismo, a no ser que tenga respuestas específicas a las propias conductas correctas, ya que la imagen de sí mismo está hecha de sus logros y sobre todo, se generará una presión en el estudiante y un temor que puede convertirse a la larga en actos de indisciplina tratando de demostrar que no es tan buena o bueno como se pensaba.

El modo más eficaz de formar una buena conducta es moldearla con elogios. Moldear con elogios es una herramienta educativa que debe usarse repetidamente para mostrar la aprobación de los comportamientos nuevamente establecidos del estudiante.

### ***Usar elogios concretos***

El propósito de elogiar es aumentar conductas deseables, de modo que es necesario hacer hincapié en qué conducta concreta se persigue. Cuanto más concreto sea el elogio, mejor comprenderá el estudiante qué es lo que hace bien y será más probable que lo repita.

Cuando los maestros tienen dificultades para manifestar algo positivo de sus estudiantes, se les pide que mantengan un registro de buenas conductas, donde apuntarán todo lo que el estudiante hace correctamente. Algunos maestros exclaman: “¡Las páginas estarán en blanco!”, pero, normalmente, se asombran de ver cuántas conductas positivas pueden anotar y cuánto les ayuda para aprender a elogiar al estudiante.

### ***Elogiar los adelantos***

Se debe empezar a elogiar cada pequeño paso dado hacia la conducta deseada, procurando atrapar al estudiante en un buen comportamiento elogie cada progreso, por pequeño que sea. Al principio se le elogiará por el orden aunque no todo esté en su sitio. O supongamos que el estudiante está acostumbrado a que se le atienda enseguida y no deja terminar una conversación sin interrumpir. La primera vez que espere treinta segundos, es bueno hacer una pausa en la conversación y darle las gracias por no interrumpir. Hay que responder al estudiante antes de seguir hablando. A la siguiente oportunidad, se debería esperar un poco más antes de hacer la pausa para darle las gracias a fin de que su espera sea «moldeada». Es mejor empezar con objetivos modestos a fin de alcanzar la meta propuesta.

Cuando el nuevo comportamiento esté bien establecido, se necesitarán menos elogios para mantenerlo. No es necesario continuar elogiando al estudiante constantemente. Es mejor elogiarle de vez en cuando, Esto será suficiente para ir reforzando la nueva conducta y pronto se hará natural para ambos. No obstante, no suprima nunca los elogios de forma radical.

### ***Elogiar adecuadamente***

Para suscitar la respuesta requerida, el elogio debe ser adecuado. Abrazos y otras señales físicas de afecto junto con las palabras correspondientes son muy eficaces. Sin embargo, a algunos estudiantes un poco más mayores les gusta ser elogiados discretamente y en ese caso es mejor mantener una cuenta silenciosa o usar signos

secretos especiales. Un guiño o levantar el pulgar le indicará, sin llamar la atención excesivamente, que se ha notado su comportamiento. Más tarde, hay que manifestarle lo bien que lo ha hecho.

Muchos estudiantes mayores aceptan comentarios simpáticos, más que elogios directos. Decir: “Me pregunto qué equipo de limpieza ha pasado por aquí” puede ser mejor acogido por un preadolescente que decir: “Has hecho el deber realmente bien y has actuado maravillosamente».

Lo que queremos decir es que deben juzgarse las reacciones de su estudiante a los elogios para ver si están actuando de la mejor manera posible con él.

Si el estudiante parece no dar importancia a los comentarios del maestro pero más adelante repite el buen comportamiento, está usted comprobando que esta forma de elogiar es eficaz.

Hay que recordar que todo el mundo se cansa de las cosas buenas si se tienen demasiadas. Las mismas frases utilizadas una y otra vez perderán su efecto. Hay que ser creativo. También puede serlo que el estudiante oiga que usted le elogia delante de un amigo.

Para realzarlo más, se pueden acompañar los elogios de un premio, sólo de vez en cuando.

### ***Elogiar inmediatamente***

Los elogios son más eficaces, especialmente en estudiantes muy pequeños cuando se producen pronto. No debe pasar demasiado tiempo entre el comportamiento positivo del estudiante y la respuesta del maestro, aunque los estudiantes mayores pueden apreciar el reconocimiento posterior.

El espacio entre la acción de un estudiante y la respuesta del maestro se puede llenar con un gesto si es necesario, todo ello se puede anotar en una libreta y si el estudiante es grande se le puede enseñar de vez en cuando.

### **¿CÓMO EXTINGUIR COMPORTAMIENTOS INDESEADOS?**

Un modo eficaz de eliminar comportamientos específicos que irritan es simplemente ignorarlos. Puede que, al aplicar esta técnica, le parezca que no está haciendo nada en absoluto para cambiar las cosas, pero comprobará cómo al ignorar sistemáticamente ciertos comportamientos, y actuando como si no existieran, se consiguen resultados asombrosos. Cuando quieren, los estudiantes hacen cualquier cosa para conseguir la atención total e inmediata de sus maestros. Saben exactamente lo que más les puede alterar o irritar especialmente en los momentos más delicados, en el recibidor de la casa justamente cuando llegan los invitados. Si se puede ignorar el comportamiento irritante cada vez que se produzca, el estudiante dejará de actuar de ese modo.

La ignorancia sistemática es el arte de ignorar los comportamientos que desagradan y prestar atención positiva a los que agradan. Nunca se debe hacer una cosa sin la otra.

Sin embargo, antes de intentar esta estrategia, valore usted el comportamiento y decida si se puede ignorar sin problemas. Es evidente que no se pueden ignorar conductas peligrosas como correr por la calzada o subirse al frigorífico y tampoco se pueden ignorar acciones intolerables como pegar y morder.

Otro punto a considerar: la ignorancia sistemática es una técnica que utilizan sólo algunos maestros eficazmente. En otros, sólo se consigue aumentar la tensión porque su capacidad para ignorar es demasiado baja. Si éste es su caso, puede intentar alguna otra de las soluciones que se ofrecen para tratar el problema.

A continuación se dan unas líneas generales para que la ignorancia sistemática sea un éxito:

### ***Decidir lo que se puede y lo que no se puede ignorar***

¿Es ésta una conducta que se puede, o se desea ignorar? ¿No es peligroso ignorarla?

Los maestros no deben empezar con algo que no van a ser capaces de ignorar durante mucho rato; es preferible no empezar.

¿Qué es lo peor que puede ocurrir? ¿Podré soportarlo? Si el estudiante dice palabrotas delante de la clase, ¿será capaz el maestro de hacerse el sordo? Si no, es mejor elegir otra opción para hacer frente a este comportamiento.

La ignorancia es particularmente eficaz en conductas que han sido previamente alimentadas por la atención del maestro y no funcionará bien con aquellas conductas que sean normales a ciertas edades o en etapas de desarrollo

La ignorancia funciona bien normalmente para detener un comportamiento que siempre ha provocado la atención y ha permitido al estudiante salirse con la suya con anterioridad.

### ***No prestar atención al comportamiento***

No se debe reaccionar al comportamiento indexado de ninguna manera, verbal o no verbal. No hay que decir nada al respecto. No se debe mirar al estudiante cuando esté actuando. No hay que mostrar ninguna expresión facial o hacer gestos como reacción a ello. Se debe mirar a otro sitio, hacer como si se estuviera ocupado en otra cosa, salir de la habitación. Si no se puede salir, hay que apartarse disimuladamente todo lo posible. Se debe continuar tanto tiempo como el estudiante prolongue su comportamiento.

Esto no significa tratarlo fríamente, ya que esa es otra forma de atención. Simplemente se debe simular que se está tan concentrado en lo que se está haciendo que uno no se da cuenta de nada.

Considere que cualquier intento del estudiante para captar su atención es un signo de progreso y redoble los esfuerzos por parecer indiferente.

### ***Esperar que los comportamientos empeoren antes de mejorar***

Incrementara la intensidad, volumen y frecuencia de sus actos hasta saber que obtendrá respuesta. Pero no hay que abandonar. No le deje dar por sentado que sus travesuras van a llamar la atención como lo habían hecho antes.

Aunque las reacciones y las quejas parecen durar una eternidad, se pueden medir en segundos e incluso minutos. En el espacio de pocos días, se podrá comprobar cuándo la conducta se intensifica y cuándo va disminuyendo.

Téngase presente que cuanto más firme se haya sido y menos atención se haya prestado a la conducta, menor será su duración.

### ***Reforzar las conductas deseables***

Se puede activar la extinción de las conductas indeseables reforzando las buenas conductas con elogios y recompensas. Si se está intentando terminar con los diálogos en clase entre compañeros, elogie al estudiante inmediatamente si se pone a trabajar con tranquilidad después de haber dejado de conversar. Acérquese a él y demuestre interés en lo que hace. Si la conversación comienza otra vez, ignórela hasta que pare.

## **LA TÉCNICA DE LA REPETICIÓN CONSTANTE**

No intente razonar con un estudiante que rechaza el «no» como respuesta. Este estudiante ha aprendido que su perseverancia da resultados y que si él persiste los demás ceden al final. El repetir varias veces “Pero, ¿por qué no puedo?” puede convertirse en algo muy molesto, especialmente si ya se le ha contestado varias veces. No hay que enojarse, esto conduce la mayoría de las veces a un sentimiento de



culpa en lugar del éxito. Tampoco hay que ceder. Si el ignorar no encaja con el carácter de algunos maestros o si no es factible en ciertos momentos, hay que intentar la técnica del disco rayado. Esto significa que hay que responder con una versión adulta de la misma conducta.

Se obtienen resultados interesantes. El estudiante puede reaccionar primero enfadándose. Puede, gritar o quejarse. Pero sus peticiones irán disminuyendo porque se cansará de pedir y obtener siempre la misma respuesta. Si su comportamiento es tan malo, que se hace necesario tomar medidas, aplicar la técnica del tiempo fuera de juego o en el rincón. No hay que perder la calma.

### **¿CÓMO RECOMPENSAR?**

Las recompensas de conductas deseables actúan como refuerzos que hacen que el estudiante se sienta bien por lo que ha hecho y quiera hacer lo mismo más a menudo. Proporcionan motivación.

La primera vez que el estudiante hizo algo bien, usted reforzó la conducta con sonrisas. El estudiante comprobó lo agradable que esto era. En este caso, su conducta inicial fue recompensada por los resultados. No siempre es fácil la elección de una recompensa apropiada para las conductas correctas del estudiante. Es un tema de una labor detectivesca, sentido común y un poco de imaginación para detectar qué le puede gustar al estudiante. Se sugiere preguntar a los estudiantes más mayores qué les gusta para así tener la información necesaria, y también para poder seguir manteniendo el control de la selección.

#### ***Hacer una lista***

Para ayudarle a lograrlo sugerimos que se haga una lista de las preferencias del estudiante. Dado que las preferencias del estudiante cambian con frecuencia, repita el proceso de vez en cuando.

### ***Variar las recompensas***

Hay algunas estrategias para que la selección de recompensas sea más eficaz. Una de ellas es variar las recompensas para que no pierdan su atractivo

Seleccione varios tipos diferentes de recompensas del repertorio que se ha extraído de los cuestionarios. Posteriormente, alterne las recompensas materiales con actividades y privilegios especiales.

### ***Cumplir siempre***

Se deben entregar siempre las recompensas inmediatamente. Para el estudiante, el incumplimiento o el retraso al entregar una recompensa prometida, suponen una traición. No se deben hacer promesas que no se pueden cumplir y tampoco haga cambios

### ***Recuerde: se necesita tiempo***

El modificar la conducta de un estudiante requiere tiempo y también la motivación adecuada. Al principio, hay que recompensar cualquier progreso, usando la recompensa para dar forma a la nueva conducta. Posteriormente, se requerirán menos esfuerzos para mantenerla.

Los maestros han de definir con exactitud lo que quieren que el estudiante haga más a menudo. Con la máxima precisión que sea posible, se debe definir qué debe hacer para obtener la recompensa. No hay que decir “Debes ser más responsable” sino: “Por favor, haz bien las cosas”.

Recompense los progresos iniciales con recompensas inmediatas o diarias. La capacidad del estudiante de adquirir premios debe ser el doble al inicio del plan. La primera vez que guarde correctamente sus libros, puede ser recompensado con un

adhesivo, además de un punto de una recompensa que vale cinco puntos. Utilice marcas o estrellas en un gráfico para anotar los puntos, o deje que el estudiante coloree una parte del cohete. Las medidas visuales son más importantes cuanto más pequeño es el estudiante.

Incremento gradualmente los requisitos, a medida que el estudiante haga progresos. Por ejemplo, si la meta es que el estudiante ordene los libros en su sitio cuando haya terminado de leer, al principio hay que darle una recompensa inmediata cuando ordene un libro. Cuando ya haya obtenido varias recompensas, habrá que cambiar el criterio, para que tenga que ordenar dos o tres libros para obtener la recompensa. Con el tiempo, hay que ir incrementando lo que se espera del estudiante todavía más para dar forma a la conducta del estudiante, pero no hay que hacer cambios demasiado rápidos.

No hay que aceptar un comportamiento mediocre una vez que maestros y estudiante han aceptado la apuesta...

Hay que ir eliminando gradualmente las recompensas diarias. Entregue las recompensas diarias en días alternos, y después del tercer día, hasta llegar a recompensar sólo excepcionalmente.

Mientras tanto se debe elogiar y dar ocasionalmente pequeñas recompensas para reforzar la nueva conducta.

Comience a dejar la fase de las recompensas para sustituirla por las consecuencias naturales y el reconocimiento. Cuando los maestros están seguros de que la nueva conducta se ha convertido en un hábito positivo, deben sustituir las recompensas por consecuencias naturales positivas y mantenerlas con su reconocimiento.

Centrarse en una sola conducta (o conductas asociadas) cada vez

Es imposible cambiarlo todo de golpe y el intentarlo agobiaría a todos los implicados. Tomar un problema cada vez, e ir añadiendo los otros de forma apropiada

Ser muy firme hasta que la conducta haya quedado establecida

Hay que tener fe en el gráfico, no hay que olvidarlo ningún día, hay que reforzar la nueva conducta con muchos elogios y consecuencias naturales. Cuando el nuevo hábito haya quedado establecido, ir retirando las recompensas.

### ***¿CÓMO ESCUCHAR Y HABLAR CON EL ESTUDIANTE?***

El mantener las líneas de comunicación abiertas entre maestros y estudiantes es extremadamente importante para una buena relación. Queremos que nuestros estudiantes compartan sus pensamientos y sentimientos para poder comprenderles y ayudarles en las crisis de la vida. Queremos que se expresen apropiadamente en lugar de manifestar sus sentimientos de forma destructiva. Y queremos que nos escuchen y oigan lo que se les dice.

Los estudiantes no nacen sabiendo cómo expresar sus pensamientos y sentimientos apropiadamente. Ni tampoco están automáticamente preparados para escuchar lo que los maestros les dicen y seguir sus directrices. Hay que enseñarles a expresarse y a escuchar a los demás. A menudo los maestros también necesitan mejorar sus habilidades comunicativas.

#### ***Primero, unas palabras de advertencia:***

Hay que recordar que hablar no lo es todo. No se pueden solucionar todos los problemas de conducta hablando, por muy bien que se sepa escuchar, por muy buen hablador que se sea, o por muy bien que el estudiante parezca escuchar. Los estudiantes necesitan conocer los límites para su conducta y normalmente no es suficiente una mera explicación. Muchos maestros intentan demasiadas veces instruir

a sus alumnos o razonar con ellos. Repiten muchas veces las mismas cosas una y otra vez -sólo que más fuerte- pero no resultan eficaces por eso. Es mejor hablar en voz baja pero que conlleve una consecuencia real.

*Se deben alterar las tácticas según la edad y madurez del estudiante.*

Un error importante que cometen muchos maestros es hablar demasiado. Emplean sus habilidades comunicativas en una etapa demasiado temprana de la vida del estudiante, usando las palabras antes de que el estudiante quiera escuchar o sea capaz de comprender.

### **TÉCNICAS BÁSICAS PARA LOGRAR DISCIPLINA**

Es cierto que los maestros deben empezar en una etapa temprana a construir una base para comunicarse con el estudiante, pero no se pueden esperar resultados hasta más tarde. Pasar de más consecuencias con menos palabras, a más comunicación con menos consecuencias es apropiado a medida que el estudiante entra en la adolescencia. En ese momento, los maestros tendrán cada vez menos control sobre las consecuencias en la vida de su hijo.

Los maestros que tratan siempre de razonar con un estudiante muy pequeño, comprueban que el estudiante se hace más y más difícil al ir creciendo. Luego, cuando empieza a actuar como un adolescente, intentan ponerse duros con las consecuencias fuertes. Pero el adolescente que sólo está acostumbrado a las palabras a menudo se rebela contra las nuevas restricciones más que el adolescente normal.

En general, lo mejor es usar más dirección con un estudiante pequeño y más comunicación con un estudiante más mayor. ¿Cómo deben escuchar los maestros para que el estudiante hable con ellos?

*Escuchar a través del comportamiento*

Los maestros se convierten en expertos en leer el lenguaje del cuerpo de los estudiantes pequeños, pero muchas veces no se dan cuenta de que los estudiantes siguen comunicándose a través de su conducta mucho después de haber aprendido a dominar el lenguaje.

Los estudiantes mayores y los adolescentes se comunican no verbalmente manifestando frecuentemente sus sentimientos cuando están bajo presión o en un conducto

Cuando el estudiante empieza a actuar de una forma distinta, es posible que no se trate de una nueva etapa de su desarrollo. Quizás intente comunicar algo.

### ***Definir sentimientos***

Con estudiantes pequeños, la mejor es ayudarle a definir sus emociones. Decirle que es normal que se sienta molesto y que cuando se siente así, debe pedir ayuda. Se debe añadir una consecuencia, tal como, cuando tires las cosas no las volverás a ver durante dos días.

También se puede sugerir una consecuencia tal como, cuando necesites ayuda pídelo, estaré muy orgulloso de ti y te ayudaré con gusto. Por supuesto que después hay que hacerlo, amablemente y en seguida.

El proceso de enseñar a un estudiante a identificar y expresar sus sentimientos supone años y mucha insistencia. Pero habrá muchas oportunidades para ayudarle a interpretarlos. A medida que se vaya haciendo mayor, se debe empezar a ser una especie de detective en lugar de dar la definición solamente: "Suenas como si estuvieras enfadado con Jesús", o, «Parece que te preocupa algo. ¿Qué crees que es?» Luego, tras una corta charla, quizás el estudiante informe que está «celoso» de Jesús porque tiene más éxito con la gente. El identificar los sentimientos es una habilidad que necesita refinarse, así que hay que ser paciente.

### *Tiempo para escuchar*

Hay ocasiones en las que es difícil encontrar un momento para escuchar al estudiante, pero es esencial hacerlo si se quiere conseguir una buena comunicación y se ha de mantener la onda disponible cuando realmente se precise. También es esencial para él tener la oportunidad de hablar con el padre y la madre individualmente. Cuando llega la adolescencia puede ser difícil empezar a escuchar y hablar. Pero si se ha comenzado pronto, la buena comunicación puede allanar el camino.

Se debe permitir a los estudiantes que cuenten sus experiencias cotidianas y sus sentimientos a sus maestros, que se sientan libres para darles detalles de lo que les está ocurriendo no basta con mantener alguna conversación profunda de vez en cuando.

La comunicación no es sólo una cuestión de calidad, sino también de cantidad. Este es un punto extremadamente importante y nunca se hará bastante hincapié en ello. Una gran conversación nunca compensará años de silencio.

Los siguientes pasos pueden ayudar a mantener una comunicación con el estudiante, tanto en calidad, como en cantidad.

Comuníquese regularmente. Asigne un rato cada día para hablar con el estudiante Aunque sólo sean cinco minutos a la hora de acostarse. Siéntese a hablar. EL tiempo variará, pero el hecho debe fijarse en el horario.

Repase citas para hablar. Cuando el estudiante pide a sus maestros que hablen con él o da pistas no verbales de que algo le está preocupando, es bueno sentarse en un lugar privado cuanto antes o acordar una cita con él para hablar más tarde. Particularmente con los estudiantes pequeños lo mejor es hablar en ese mismo instante. Normalmente se trata tan sólo de unos minutos y esto hace que el estudiante

piense que lo que tiene que decir es lo bastante importante para que sus maestros dejen lo que están haciendo y le escuchen.

Si no hay otro remedio que aplazar la charla, se debe asignar otro momento más tarde. Asegúrese siempre de cumplir la cita.

Préstele la máxima atención. Diga al resto de la clase que no moleste, acuda a un lugar privado y actúe como si tuviera todo el tiempo del mundo para escuchar. Preste al estudiante la misma atención que la que se prestaría a un amigo que viniera a hablar de un problema importante.

Inicie la conversación. Algunas veces, cuando los estudiantes quieren hablar, les cuesta mucho arrancar. De modo que pueden ser de ayuda frases como «Hablemos» o «Dime lo que te preocupa». Pero cuanto más específicas sean las frases de apertura, mejor. Se puede decir, por ejemplo, «Cuando llegaste del colegio hoy parecías muy triste. ¿Me quieres contar qué te ha pasado?». Si el estudiante indica que, en efecto, pasó algo en la escuela pero no quiere hablar de ello en ese momento, debe saber que habrá tiempo para hablar más tarde.

Si el estudiante suele responder con un pequeño empujón adicional, hágalo suavemente para ayudarle a arrancar. Intente contarle un cuento o lea un libro, verdadero o ficticio, sobre una situación similar. A veces la mejor manera de ayudarle a empezar es sentarse abrazándole y esperar tranquilamente a que arranque.

Mantenerla. Una vez que se ha comenzado, utilice todos los medios para mantener la conversación viva. Los adultos tienen la tendencia a dar soluciones, consejos, o incluso a hacer discursos a los estudiantes.

Hay que resistir la tentación. Muchos estudiantes se quejan de que no pueden comunicarse con sus maestros porque cada vez que lo intentan, se les lanza un discurso. ¡Simplemente hay que escuchar!



Utilice preguntas para suscitar la confianza y para que el estudiante continúe hablando. ¿Y entonces qué pasó? ¿Qué dijo? O bien haga afirmaciones de apoyo que muestren comprensión por lo que el estudiante siente. Seguro que eso te enfureció a mí me habría herido mucho si me hubieran hecho eso. O incluso exclamaciones cortas como ¡Oh no! o ¡Aj! pueden hacer avanzar la conversación.

Trate de que el estudiante refleje lo que está haciendo, como una forma de persuadirle para que comparta sus sentimientos.

El escuchar activamente significa repetir al estudiante lo que ha dicho o interpretarlo. Aunque no se acierte, incluso una interpretación poco exacta provocará, normalmente más respuestas por parte del estudiante. Sígale el hilo al estudiante como un científico simpático y un amigo en lugar de un policía haciendo una interrogación. Los maestros han de pensar que se deben poner a la altura de la visión del mundo que el estudiante tiene, no necesariamente de la verdad exacta sobre lo que ocurrió.

No hay que exagerar ésta o cualquier otra técnica. Si se repite cada afirmación que el estudiante hace o se hacen demasiadas preguntas, quizás el estudiante se sienta incómodo o se interrumpa.

·Haga saber al estudiante que se aprecia su esfuerzo por compartir. Cuando el estudiante habla a sus maestros de acontecimientos importantes de su vida, éstos deben expresar que les parece fantástico. Se le puede decir simplemente Gracias por contarme esto. O quizás, Sé que te habrá sido difícil hablar de eso. Me alegro de que sientas que puedes hablar conmigo cuando algo te esta preocupando. Otra manera de compartir los sentimientos es abrazarlo.

### ***Cómo hablar al estudiante***

Si los estudiantes se hacen los sordos continuamente cuando se les pide algo no es porque sean sordos. Se trata de una tendencia a desconectar hasta que el volumen de

la voz paterna llega a un punto crítico determinado en el que el estudiante sabe que la cosa se está poniendo seria.

Para acabar con este problema se requieren dos ingredientes esenciales: los maestros tienen que decir lo que piensan y pensar lo que dicen. Es decir deben elegir sus palabras con cuidado y después apoyarlas con acciones justas, consecuentes y con sentido. El estudiante aprenderá rápidamente a escuchar la primera vez que se le pida algo. Para lograr esto es preciso:

### ***Establecer un contacto visual***

Ya que los estudiantes se distraen con tanta facilidad, los maestros deben asegurarse de que el estudiante les mira cuando le están hablando. Este podría ser el factor más importante para conseguir que el estudiante siga las instrucciones de sus maestros o simplemente para que escuche.

Hay que enseñar lo que significa el contacto visual. Enseñar con el juego de las miradas: Sentarse cara a cara a. aproximadamente un metro de distancia y ver quién es el primero en desviar la mirada. Cronometre al estudiante, indicándole cuánto tiempo aguantó la mirada.

Si el estudiante es muy tímido o se siente incómodo mirando directamente a los ojos de sus maestros, conviene enseñarle a mirar a la boca o a toda la cara.

Hay veces en las que es necesario usar el contacto físico para conseguir la atención de un estudiante. En este caso, es conveniente tocarle ligeramente el hombro o, si es necesario, orientarle hacia sí colocándole las manos sobre el hombro y girando al estudiante suavemente. Hay que usar esta técnica sólo como recurso e intentar eliminarla en seguida. En un estudiante más mayor un mero rozamiento de hombro podría provocar una confrontación inmediata en vez de conseguir que escuchara.

Cuando el estudiante mira a sus maestros cuando éstos están hablando, es bueno elogiarle por ello y manifestarle que se le agradece. Más adelante, se le puede elogiar por escuchar y por hacer lo que se le pide sin demora.

### ***Hablar con voz sosegada y firme***

Si siempre se habla al estudiante con voz severa o se levanta la voz al pedirle algo, aprenderá a desconectar hasta que la voz de sus maestros alcance el volumen máximo. Si los maestros se dan cuenta de que cada vez levantan más la voz deben detenerse, respirar profundamente, restablecer el contacto visual, hablar lentamente y con mucha claridad.

### ***Evitar utilizar preguntas en lugar de afirmaciones***

Si se le dice al estudiante, ¿Qué tal si recoges los libros? no sería de extrañar que contestara, ¡Ahora no! Si se le dice, Ahora podemos recoger los libros, le da lugar a decir No, ahora no. Cuando no hay ninguna duda sobre lo que se quiere que haga el estudiante hay que hacer afirmaciones definitivas que le indiquen exactamente lo que tiene que hacer, cuándo, dónde y como.

### ***Utilizar frases sencillas***

No se deben usar palabras que el estudiante no comprenda. Hable clara y sencillamente. No hable demasiado. Las instrucciones o explicaciones largas pueden hacer que el estudiante pierda interés o se olvide de lo que se le dijo al principio. Los estudiantes tienen una capacidad limitada para recordar retahílas de información verbal. La comunicación corta y simple con su consecuencia lógica será comprendida y recordada infinitamente mejor que un largo discurso. En vez de extenderse sobre la responsabilidad, el significado del dinero y la inflación mundial, es mejor ofrecer al estudiante una elección clara: O guardas los libros ahora o no los verás durante el fin de semana.

### *Decir al estudiante lo que se piensa*

Los maestros deben explicar al estudiante los sentimientos que producen sus acciones o actitudes en lugar de criticarle directamente. Por ejemplo, Me molesta mucho cuando conversas en clase. O, Tengo miedo que se hagan daño si siguen peleando. Si se conjugan las frases en primera persona en lugar de en segunda se puede evitar la crítica, las culpabilidades, o el ataque directo sin dejar por ello de expresar emociones fuertes con eficacia.

### **CÓMO ENSEÑAR A RELAJARSE (O CÓMO NO ALTERARSE)**

Los adultos tienen la tendencia a recordar la infancia como una época de despreocupación, sin responsabilidades, urgencias, o problemas. Sin embargo, los estudiantes de hoy sufren presiones tremendas procedentes de muchas fuentes. Se les presiona para que aprendan cosas como leer y sumar, incluso antes de entrar en la escuela primaria. Saben que se espera de ellos que terminen la enseñanza media y que cursen estudios universitarios. Muchas veces tienen que soportar las tensiones que se crean a causa del divorcio, de los maestros separados, de maestros que trabajan, de la persona que cuida de ellos durante el día, o de las horas que pasan solos en casa. Los peligros de una guerra nuclear, los raptos, asesinatos y robos, son cosas que les quedan grabadas por influencia de los maestros o de los medios de comunicación.

Las tensiones en el mundo de un estudiante pueden manifestarse por medio de síntomas físicos como el insomnio, dolores de cabeza, enuresis, o molestias de estómago. O bien tienen manifestaciones emocionales -enfado, represión, miedo que pueden interpretarse como un problema educativo. No es posible que los maestros lleguen a aliviar todas las frustraciones del estudiante, pero sí lo es aprender técnicas de control de estrés que ayudarán tanto a los maestros como a su hijo a afrontar las tensiones.

En las prácticas que se realizan con maestros y alumnos, se enseñan formas de relajación. Sabemos por experiencia personal y profesional que la educación para disminuir el estrés cambia la vida de maestros y estudiantes. Es necesaria bastante práctica para aprender estas técnicas, así que hará falta tiempo y perseverancia. Merecerá la pena.

### ***Reconozca las reacciones del estrés***

La siguiente lista puede ser útil para identificar algunas manifestaciones fisiológicas y de comportamiento producidas por el estrés. Hay que tener en cuenta que estos mismos síntomas podrían ser también consecuencia de problemas médicos, de modo que, antes de asumir que un síntoma persistente es psicológico se debe consultar al médico. El estudiante también los utiliza algunas veces como un medio de llamar la atención o evitar ciertas tareas

#### **LISTA DE SIGNOS DE ESTRÉS**

1. dolores de cabeza
2. dolores de estómago, indigestión, gases, úlceras
3. náuseas, vómitos
4. hiperventilación (incluye respiración rápida, falta de aliento, mareos, hormigueo)
5. taquicardia (palpitaciones rápidas del corazón)
6. manos sudorosas, húmedas o frías
7. hábitos nerviosos (morderse las uñas, arrancarse la piel o el pelo, rechinar los dientes, etc.)

8. insomnio y otros problemas del sueño miedos y angustias

9. timidez e insociabilidad explosiones de genio

10. hipersensibilidad a la crítica o a las burlas poca tolerancia a la frustración

11. falta de concentración a causa de la ansiedad

Ayude al estudiante a reconocer y a comprender las reacciones de estrés.

Cuando se ha llegado a la conclusión de que el síntoma o la conducta del estudiante está provocada por la tensión, el paso siguiente es ayudarlo a definir sus sentimientos y averiguar por qué ocurren.

A veces a los maestros les resulta difícil comprender los mecanismos de la tensión. Si su estudiante tiene una reacción que usted considera causada por la tensión, explíquele cómo se produce el estrés. Acostumbramos a utilizar esta historia para que los estudiantes comprendan sus reacciones:

Nuestros temores, a diferencia de lo que ocurría en otras épocas son más pequeños, pero no se van tan fácilmente. Un compañero de clase que molesta, va a estar ahí, día tras día. Nuestro cuerpo reacciona exactamente igual al del cavernícola. Un fanfarrón te amenaza. Por el mero hecho de pensar en él, se va notando un nudo en el estómago. Podemos enseñar a nuestros cuerpos a relajarse para evitar dolores de estómago, o de cabeza, u otras reacciones que nos molestan.

Determinar la causa del estrés del estudiante requiere unas buenas aptitudes de comunicación. El estudiante debe asumir que se ha estado moviendo durante varios días antes de poder dormirse. Se le explica que a veces los maestros también tienen problemas para aclarar su mente. Los maestros pueden dar algunos ejemplos de lo que les preocupa. Probablemente el estudiante empezará a hablar de los problemas que tiene con las matemáticas y el miedo que tiene al examen del viernes.

El estudiante comienza a relajarse a medida que habla de sus miedos. Se pues de hacer un plan para ayudarlo con las matemáticas, darle un pequeño masaje, enseñarle cómo usar las técnicas de relajación que se describen a continuación. Y se duerme.

Trate de apartar las fuentes de estrés. Lo que hace desaparecer el estrés de forma más potente es el deshacerse de las causas que provocan la tensión

Muchas tensiones de las que experimentan los estudiantes son motivadas por problemas en el hogar. Cuando se les pregunta qué podrían hacer sus maestros para ayudarles a relajarse, la respuesta casi invariable es: Que no me griten tanto; Se puede hacer mucho por reducir el nivel de estrés en el hogar si se intentan utilizar las técnicas y soluciones de este libro en lugar de gritar.

### *Momentos tranquilos*

El propósito de los maestros es enseñar a los estudiantes a permanecer tumbados tranquilamente durante tantos minutos como años tengan. Utilizar un cronómetro o minuterero para poder decirle al estudiante chanto tiempo es capaz de estar tranquilo.

«Quiero que te tumbes en el suelo. Cierra los ojos. Ahora veamos cuánto tiempo eres capaz de estar tumbado tranquilamente. (Esperar.) Magnífico, has estado quieto durante segundos. Ahora intenta superar ese tiempo.»

(Tumbarse con el estudiante para mostrarle lo importante que se considera la relajación y para desarrollar una sensación de proximidad. Ir incrementando el tiempo con caricias en la espalda, paseos imaginarios, música.)

Luego existen una serie de técnicas que en nada difieren de las del adulto en realidad aquí los maestros actúan de modelos en cuanto a modalidades de respiración, imaginar escenas agradables.

**UNIDAD EDUCATIVA ABYA YALA**  
**MANUAL DE DISCIPLINA Y COMPORTAMIENTO INTERNO**

El MANUAL DE DISCIPLINA de la Unidad Educativa Abya Yala recopila un conjunto de lineamientos y reglas que garantizarán una convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad escolar.

Todo estudiante de la Unidad Educativa Abya Yala renueva anualmente su compromiso de conocer y respetar cada uno de los acápites de este Manual.

Toda familia de la Unidad Educativa Abya Yala renueva anualmente su compromiso de conocer y apoyar su implementación.

**I. REGLAS DE CONVIVENCIA:**

Se mantendrá un ambiente de respeto a la integridad física y moral de cada uno de los miembros de la comunidad escolar: compañeros(as), profesores(as), personal administrativo, personal de apoyo, directivos, docentes, entre otros(as).

Para ello se cuidará:

- a) El tono de voz y el léxico con que se hable, evitando gritos y palabras irrespetuosas.
- b) La postura frente a los demás: contacto visual cuando se hable, actitud de escucha.
- c) El espacio físico de cada uno, no violentando el espacio del otro, ni expresando afectos inadecuadamente.



- d) La tranquilidad moral y espiritual de cada uno.
- e) El ambiente de comprensión, donde se evitan: la murmuración, el insulto (sobrenombres ofensivos), las palabras groseras y la violencia física.
- f) El ambiente de tolerancia, exhibiendo un comportamiento sin discriminación racial o clasista.
- g) El orden y la limpieza personal y de todas las áreas del colegio: Aulas, Pasillos, Áreas deportivas, Áreas de recreación, Bar, y otras.

## II. REGLAS DE ESTUDIO

### 1. Disponerse positivamente hacia el trabajo, demostrando:

- a) Respeto
- b) Responsabilidad
- c) Espíritu de excelencia
- d) Interés y buen ánimo
- e) Espíritu de investigación
- f) Entusiasmo, alegría y buen humor
- g) Que se es capaz de aprender a partir de los errores

### 2. Ser honestos en el trabajo:

- a) Al reconocer los errores propios
- b) Durante los exámenes
- c) Al elaborar los trabajos

### 3. Asistir a clases puntual y regularmente.

4. Proveerse y tener disponibles los útiles y materiales de trabajo.
5. Hacer puntualmente y lo mejor posible los trabajos y tareas escolares.
6. Trabajos atrasados serán recibidos por los maestros hasta dos días después de la fecha de entrega, previo acuerdo con el profesor, con un valor menor al original.
7. En casos de emergencia, se permite la entrega de trabajos vía correo electrónico, siempre y cuando se complementen con la entrega de la copia impresa del mismo, a computadora o a mano (con letra nítida y legible) al día siguiente.
8. Entregar trabajos con buena presentación.
9. Mantener libros, cuadernos y útiles identificados, en buen estado y ordenados en el pupitre personal.

### III. REGLAS DE FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA:

- A. DE LAS CLASES: Para mantener un ambiente de aprendizaje adecuado, es imprescindible:
  1. Al entrar el profesor y/o cualquier autoridad a clase, hacer silencio hasta esperar la señal de inicio.
  2. Participar de todas las actividades propuestas con orden, respeto y buena actitud.
  3. Participar del Tiempo de Reflexión diario y de los Actos Cívicos programados.
  4. Mostrar postura correcta

5. Evitar interrupciones innecesarias (pararse, tomar útiles ajenos, comentarios innecesarios, etc.

6. Tener disponible el material de la clase correspondiente

7. Organizar su pupitre y pertenencias personales antes y después de finalizada cada clase.

8. No comer ni masticar chicles durante las clases y cualquier actividad escolar.

#### B. DE LAS SALIDAS:

1. Las salidas de las áreas de estudio se concederán a un estudiante a la vez, previa autorización del profesor(a), utilizando pases de baño, o “Permisos de Salida del Aula” firmadas por el profesor(a).

2. Durante los períodos de clases, las salidas autorizadas con pase son únicamente: Secretaría, Vicerrectorado, Dispensario Médico.

3. Los estudiantes pueden ir al baño con permiso del maestro en el cambio de hora o en recreo.

#### C. DEL RECREO

1. Durante el período de recreo, los derechos del estudiante son:

a. Ir al bar.

b. Utilizar el baño.

- c. Practicar deportes/juegos autorizados en canchas correspondientes/áreas previamente asignadas.
- d. Traer lo necesario para un deporte/juego guardándolo en el aula bajo su cargo.
- e. Utilizar todas las áreas de recreación y juego.

2. Durante el tiempo de Recreo, es deber del estudiante:

- a. Después de comer, dejar el área limpia y ordenada, libre de todo tipo de desperdicio.
- b. Mantener un lenguaje adecuado, sin palabras ofensivas e irrespetuosas.
- c. Adquirir sus alimentos en el bar en orden y en las filas
- d. Recrearse en las áreas correspondientes y asignadas a los estudiantes.

Durante este tiempo, quedan restringidas: aulas, pasillos y demás espacios de trabajo académico, servicios administrativos.

- e. Subirse a muros y cerramiento y realizar cualquier acto temerario peligroso para uno mismo o para el grupo está prohibido.
- f. Obedecer y respetar al personal de inspección.

#### D. DE LOS UNIFORMES:

- 1. El asistir debidamente uniformados y aseados es responsabilidad de todos los(as) estudiantes:

#### E. DEL MOBILIARIO Y PLANTA FÍSICA

1. El cuidado y buen uso del mobiliario, instalaciones y de los equipos escolares será responsabilidad de todos los miembros de la comunidad escolar. Dañarlos voluntariamente implica un informe de daño hecho por un profesor, lo que trae como consecuencia el tener que contribuir con su reparación y/o reposición.

#### F. DE LOS APARATOS ELECTRÓNICOS

1. Toda comunicación de los estudiantes con sus padres o relacionados podrá llevarse a cabo mediante el teléfono monedero asignado para esos fines en el pasillo al lado de la recepción. Hacer uso de celulares durante el horario regular del colegio está totalmente prohibido.

2. Los celulares que se lleven a la Unidad Educativa serán retenidos en inspección.

3. Equipos tales como: cámaras fotográficas y de video, radios, etc. podrán ser traídas para actividades específicas, previa autorización escrita del profesor encargado. El cuidado de estos equipos de responsabilidad del estudiante.

4. I-pods y walkmans no serán permitidos en ningún caso.

#### IV. DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS REGLAS:

Una falta es cometida por un(a) estudiante siempre que transgreda cualquiera de las Reglas de Convivencia, de Funcionamiento, de Estudio y/o cualquiera de las normas expresas, previamente detalladas. Las faltas darán motivo a sanciones disciplinarias que podrían afectar el rendimiento académico, la calificación de la conducta y el expediente personal del alumno(a). Se clasifican en:

FALTAS LEVES: Aquellas que pueden ser manejadas por el profesor dentro del salón de clases.

1. Comer en el aula
2. Masticar chicles durante las clases.
3. Interrupciones de la clase: pararse, interrumpir, ruidos innecesarios, etc.
4. No prestar atención al profesor.
5. Llegada tardía a clase y ausencias injustificadas.
6. No cumplir con los trabajos asignados.
7. No respetar las reglas de celulares, computadoras y demás aparatos electrónicos.
8. No respetar las reglas de uniforme escolar.
9. Utilizar un lenguaje y tono de voz inadecuado.
10. No traer libros y materiales necesarios para trabajar a la clase.
11. Molestar a los compañeros.
12. Quedarse en las aulas o en áreas no autorizadas durante el recreo.
13. Participar de juegos no autorizados o en áreas no permitidas.
14. Tirar basura y desperdicios durante el recreo.

FALTAS GRAVES: Aquellas que deben ser manejadas por la Inspección o Rectorado.

1. Utilizar acciones o palabras irrespetuosas hacia los compañeros(as) y/o autoridades
2. Ser deshonestos en palabras y acciones
3. Ensuciar, dañar o deteriorar el mobiliario y/o las instalaciones del colegio.
4. Irrespetar repetidamente las reglas de uniforme y de buena presencia del colegio
5. Irreverencia ante los símbolos patrios
6. Desobedecer la autoridad del maestro o de cualquier autoridad de la comunidad escolar.
7. Salidas a distintas dependencias del colegio, sin la autorización debida
8. Abandono de la institución en horario de clases, sin la debida autorización

9. Ser reincidente en cualquiera de las faltas leves.

**FALTAS GRAVÍSIMAS:** Aquellas que implican peligro y/o daño para el alumno(a), cualquier persona o las instalaciones del centro escolar. Son manejadas por la Comisión de Disciplina (Vicerrector, Inspector General, Orientadora Vocacional y dos delegados del H. Consejo Directivo)

1. Actos Vandálicos o violentos (fraudes, amenazas, agresiones, entre otros)
2. Robo
3. Acciones que atenten contra el pudor y la decencia
4. Traer o consumir sustancias prohibidas (drogas, alcohol, cigarrillos, etc.) dentro del colegio.
5. Traer o hacer uso de objetos peligrosos.

**POSIBLES SANCIONES AL INCUMPLIMIENTO DE LAS REGLAS:**

**FALTAS LEVES:**

1. Amonestación verbal en privado.
2. Amonestación verbal en público.
3. Disculpas en privado.
4. Pérdida de puntos en la calificación de disciplina o de la asignatura.
5. Asignación de trabajos extra.
6. Exclusión de la actividad que se esté realizando al cometer la falta.
7. Retención de los objetos distractores (celulares, ipods, etc.) en la dirección correspondiente, durante 3 días.

**NOTA:** La acumulación de faltas leves se convierte en una falta grave.

**FALTAS GRAVES:**

1. Envío del estudiante a la Inspección.

2. Trabajos de reflexión escritos.
3. Disculpas públicas o en privado.
4. Conversaciones con ambos padres y el estudiante, como requisito de entrada al colegio.
5. Comunicaciones escritas a padres o tutores
6. Pérdida de puntos en disciplina y en disciplina y/o de la asignatura.
7. El plagio de trabajos y/o exámenes conlleva sanciones especiales, tales como: anulación del puntaje o trabajo copiado a ambas partes, reprobación del examen, reinscripción condicional y hasta pérdida del derecho a reinscripción.
8. Pérdida de privilegios
9. Asignación de tareas especiales que encaucen a la reflexión: Reparaciones, limpiezas, trabajo comunitario y/o escolar que se asigne.
10. En caso de averías voluntarias reportadas, el arreglo del objeto averiado será repuesto por el/los responsables, a los precios actuales del mercado.
11. Limitación en la participación de algunas actividades: participación de actividades extracurriculares (fútbol, talleres, etc.) y/o paseos.

NOTA: La acumulación de faltas graves se convierte en una falta gravísima.

#### FALTAS GRAVÍSIMAS:

1. Suspensiones por horas y hasta tres (3) días, sin derecho a reposición de exámenes y trabajos pendientes.
2. Conversación con los padres al día siguiente de la suspensión, como requisito de entrada al colegio.
3. Suspensión de la participación en actividades extracurriculares y/o académicas.
4. Reinscripción condicional.
5. Pérdida del derecho de reinscripción

NOTA: Una falta gravísima puede ser suficiente como para ser reinscrito condicionalmente o para perder el derecho a reinscripción, dependiendo del record



del estudiante. Una vez condicionado, el estudiante no podrá cometer faltas graves o gravísimas, durante el resto de su permanencia en el colegio.

**UNIDAD EDUCATIVA ABYA YALA**  
**TALLER DE SOCIALIZACIÓN SOBRE TÉCNICAS DE LIDERAZGO**  
**DOCENTE Y CONTROL DISCIPLINARIO**

**a) Datos informativos:**

1. Participantes: Maestros de la Unidad Educativa Abya Yala
2. Duración: 5 días.
3. Horario de trabajo: 08h00 a 12h00.

**b) Objetivo**

Socializar el contenido del manual de liderazgo para control disciplinario entre los maestros de la unidad educativa Abya Yala.

**c) Metodología del taller**

El trabajo con los maestros no puede ser de ninguna manera teórico, se sujetará más bien a la exposición de casos y alternativas de solución en cada uno de los temas, pues la base del manual ya contiene la explicación necesaria para cada uno de los temas tratados.

Primará el trabajo por grupos o equipos interdisciplinarios y cada sesión iniciará con la motivación respectiva buscando abrir el clima del talento humano hacia la extroversión de sus experiencias, las mismas que enriquecerán el inventario de casos y serán de mucha ayuda para ejemplificar cada elemento constante en la guía.

Los instrumentos de recolección de datos como test o cuestionarios serán anónimos con el fin de manejar una información sin sesgos y verídica. La finalidad de estos instrumentos no es medir conocimientos ni distinguir a cada

participante, sino únicamente evaluar su actitud frente a la disciplina y sus cambios mientras avanza el taller.

La metodología que se utilizará durante el proceso del taller se fundamenta en los principios de: participación, reflexión, discusión, respeto y consenso. Esto permitirá una nutrida participación de los representantes de las comunidades lingüísticas. Esto a su vez hará que los resultados de los talleres sean positivos. Es importante resaltar el hecho de que no se debe dejar paso a la crítica de los maestros, para evitar bloqueos en las discusiones y resentimientos innecesarios.

#### **d) Agenda de trabajo**

##### **Día 1:**

1. Saludo a los participantes
2. Test de inicio o partida para determinar el tipo de liderazgo que manejan y el control de disciplina.
3. Formación de grupos de trabajo
4. Distribución de materiales
5. Temas de discusión: 10 reglas para un liderazgo eficiente
6. Técnicas básicas de la disciplina
7. Test de evaluación final

##### **Día 2:**

1. Test de inicio o partida para determinar el manejo del elogio y el control de comportamientos.
2. Formación de grupos de trabajo
3. Distribución de materiales
4. Temas de discusión: ¿Cómo manejar el elogio con los estudiantes?
  - a. ¿Cómo extinguir comportamientos indeseables?

5. Test de evaluación final

**Día 3:**

1. Test de inicio o partida para determinar el manejo de recompensas y castigos por parte del maestro.
2. Formación de grupos de trabajo
3. Distribución de materiales
4. Temas de discusión: La técnica de la repetición constante
  - a. ¿Cómo recompensar?
  - b. ¿Cómo Corregir?
5. Test de evaluación final

**Día 4:**

1. Test de inicio o partida para determinar el uso de técnicas básicas de disciplina por parte del maestro.
2. Formación de grupos de trabajo
3. Distribución de materiales
4. Temas de discusión: ¿Cómo escuchar y hablar con los estudiantes?
  - a. Técnicas básicas para logra la disciplina
  - b. Cómo enseñar a relajarse
5. Test de evaluación final

**Día 5:**

1. Formación de grupos de trabajo
2. Distribución de materiales
3. Temas de discusión: Manual de disciplina y comportamiento interno

#### 4. Socialización plenaria

##### e) Recursos

- Proyector para computadora
- Computadora
- Copias individuales del MANUAL DE LIDERAZGO Y CONTROL DISCIPLINARIO
- Fotocopias para evaluaciones
- Papel periódico para exposiciones
- Marcadores
- Pizarrón de tiza líquida

## ANEXOS

### ANEXO 1: CRONOGRAMA

| Nº | MESES Y SEMANAS<br>ACTIVIDADES                  | AGOS. |   |   |   | SEPT. |   |   |   | OCT. |   |   |   | NOV. |   |   |   |
|----|-------------------------------------------------|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|
|    |                                                 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 |
| 1  | Selección del tema y planteamiento del problema |       |   | x |   |       |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 2  | Desarrollo del capítulo I                       |       |   |   | x | x     |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 3  | Desarrollo del Marco Teórico o capítulo II      |       |   |   |   | x     | x |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 4  | Elaboración de la encuesta                      |       |   |   |   | x     |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 5  | Aplicación de la encuesta                       |       |   |   |   |       |   | x |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 6  | Análisis e interpretación de resultados         |       |   |   |   |       |   |   | X | x    | x |   |   |      |   |   |   |
| 7  | Elaboración de conclusiones y recomendaciones   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   | x | x |      |   |   |   |
| 8  | Elaboración de la propuesta                     |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   | x    |   |   |   |
| 9  | Elaboración del informa final                   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |      | x | x |   |

## ANEXO 2: Instrumentos de recolección de datos



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
MENCION EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

### ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS INSTITUCIONALES

**Objetivo:** Determinar la apreciación de las autoridades sobre el liderazgo del maestro en clase y su manejo disciplinario.

**Instrucciones:** La presente encuesta tiene carácter investigativo, los resultados que se obtengan del mismo serán confidenciales, por lo que solicitamos escoja solo una respuesta que considere correcta en cada ítem con absoluta sinceridad y márkela con una X.

#### CUESTIONARIO

1.- Iniciativa en el trabajo del aula:

- a) ¿Suelen coordinar grupos de trabajo y tomar decisiones? ( )
- b) ¿Sólo toman decisiones si es estrictamente necesario? ( )
- c) ¿No toman la iniciativa aunque tenga la posibilidad de hacerlo? ( )

2.- Ante un problema en el trabajo de aula:

- a) ¿Son prácticos y rápidos para encontrar soluciones? ( )
- b) ¿Se desentienden del problema y prefieren que otro lo resuelva? ( )
- c) ¿Les hacen frente aún sin saber como lo van a resolver? ( )

3.- ¿Qué valoran más en el trabajo?

- a) La seguridad y la estabilidad. ( )
- b) Ser eficiente y responsable. ( )
- c) Poder ascender de categoría. ( )

4.- ¿Quién decide los horarios de trabajo en el aula?

- a) El maestro. ( )
- b) De común acuerdo entre estudiantes y maestro. ( )
- c) Los estudiantes. ( )

5.- ¿Cuál es tu actitud ante decisiones muy importantes?

- a) Les gustan los desafíos y no temen equivocarse. ( )
- b) Prefieren evitar las situaciones de riesgo. ( )
- c) No son temerosos pero sí excesivamente cautelosos. ( )

6.- Respecto al trabajo de aula:

- a) ¿Controlan el comportamiento del grupo? ( )
- b) ¿Es difícil controlar el comportamiento? ( )
- c) ¿Normalmente sale fuera de control el grupo de clase? ( )

7.- ¿Cómo logran controlar el comportamiento de la clase?

- a) Mediante actividades consensuadas. ( )
- b) Utilizando fuerza en la voz. ( )
- c) Mediante castigos o sanciones disciplinarias. ( )

8.- Respecto a la autoridad:

- a) ¿Tienen autoridad y mando sobre los estudiantes? ( )



- b) ¿Tienen autoridad moral? ( )
- c) ¿Tienen autoridad de dominio de conocimientos? ( )

9.- ¿Qué les interesa más a los maestros?

- a) Lograr los objetivos de clase. ( )
- b) Mantener un buen ambiente. ( )
- c) Las dos cosas. ( )

10.- ¿La disciplina en los estudiantes de la Institución es?

- a) Excelente. ( )
- b) Muy Buena. ( )
- c) Buena. ( )
- d) Regular. ( )

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
**ENCUESTA DIRIGIDA A MAESTROS**

**Objetivo:** Determinar el tipo de liderazgo que el maestro ejerce sobre los estudiantes en clase y su repercusión en la disciplina.

**Instrucciones:** La presente encuesta tiene carácter investigativo, los resultados que se obtengan del mismo serán confidenciales, por lo que solicitamos escoja solo una respuesta que considere correcta en cada ítem con absoluta sinceridad y márquela con una X.

**CUESTIONARIO**

1.- ¿Cuáles son los factores o circunstancias para que exista indisciplina dentro de la institución educativa?

| DATOS                                   |  |
|-----------------------------------------|--|
| Problemas familiares de los estudiantes |  |
| Comportamiento de los estudiantes       |  |
| Características de la institución       |  |
| Deficiente Liderazgo                    |  |

2. ¿Cuando identifico que alguien está haciendo algo bien, o superándose en relación de como lo hacía antes, de inmediato le doy reforzamiento positivo oralmente o por escrito? (Reconocimiento.)

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

3. ¿Cuando veo a una persona negativa dentro de mi equipo, de inmediato trato de identificar la causa de su negatividad y me empeño en modificar positivamente su comportamiento?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

4. ¿Llevo a cabo periódicamente reuniones de “Identificación Motivacional” con el grupo de estudiantes que están bajo mi cargo, y conozco bastante bien qué motiva y qué desmotiva al menos al 80% de mi equipo?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

5. ¿He identificado dentro de mi curso o grupo a colaboradores con potencial de líderes, y me he preocupado por irlos proyectando como posibles jefaturas de mi organización para el futuro?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

6. ¿Cuando la gente es buena y tiene potencial –aunque no sea como líderes— trato de ayudarles de diferentes maneras para que se desarrollen y permanezcan dentro del grupo?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

7. ¿Incluyo al menos diez minutos de motivación (charlas, dinámicas, videos, artículos) en cada clase que realizo con mis estudiantes?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

8. ¿Me reúno formalmente con mis estudiantes, a nivel grupal, al menos una vez al mes?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

9. ¿Me he encargado de desestimular entre mis estudiantes la práctica de la comunicación informal malsana (rumores, chismes) en forma directa y

enfática, y he propuesto vías alternativas para una sana comunicación entre el grupo de estudiantes?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

10. ¿Conozco fehacientemente hasta dónde llegan los límites de la autoridad que se me ha delegado, y tiendo a actuar siempre oportunamente en la toma de decisiones dentro de esos límites, sin tender a estar consultando a mi superior inmediato?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

11. ¿La disciplina en mis estudiantes es?

- a) Excelente. ( )
- b) Muy Buena. ( )
- c) Buena. ( )
- d) Regular. ( )



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
MENCION EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
**ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES**

**Objetivo:** Determinar el tipo de liderazgo que el maestro ejerce en el aula y su injerencia en la disciplina.

**Instrucciones:** La presente encuesta tiene carácter investigativo, los resultados que se obtengan del mismo serán confidenciales, por lo que solicitamos escoja solo una respuesta que considere correcta y márkela con una X.

**CUESTIONARIO**

1. ¿Cree usted que el liderazgo del maestro influye en la disciplina de los estudiantes?

SI  A VECES  NO

2. ¿Cree usted que sus maestros se comportan de manera autoritaria en clase?

SI  A VECES  NO

3. ¿Cree usted que su maestro se preocupa mucho por la calificación del trabajo en clase?

SI  A VECES  NO

4. ¿Cree usted que sus maestros dan órdenes en clase pero no logran organizar al grupo?

SI  A VECES  NO

5. ¿Los maestros se concentran en el tiempo que se emplea en el trabajo sin considerar si le interesa o no al grupo?

SI  A VECES  NO

6. ¿Los maestros evalúan las actividades de los estudiantes en clase y no las iniciativas que se toman en el aula?

SI  A VECES  NO

7. ¿Cómo considera su disciplina en clase?

- a) Excelente. ( )
- b) Muy Buena. ( )
- c) Buena. ( )
- d) Regular. ( )

8. Quién puso las reglas disciplinarias en la institución:

- a) La Institución. ( )
- b) Del Maestro. ( )
- c) De los estudiantes. ( )

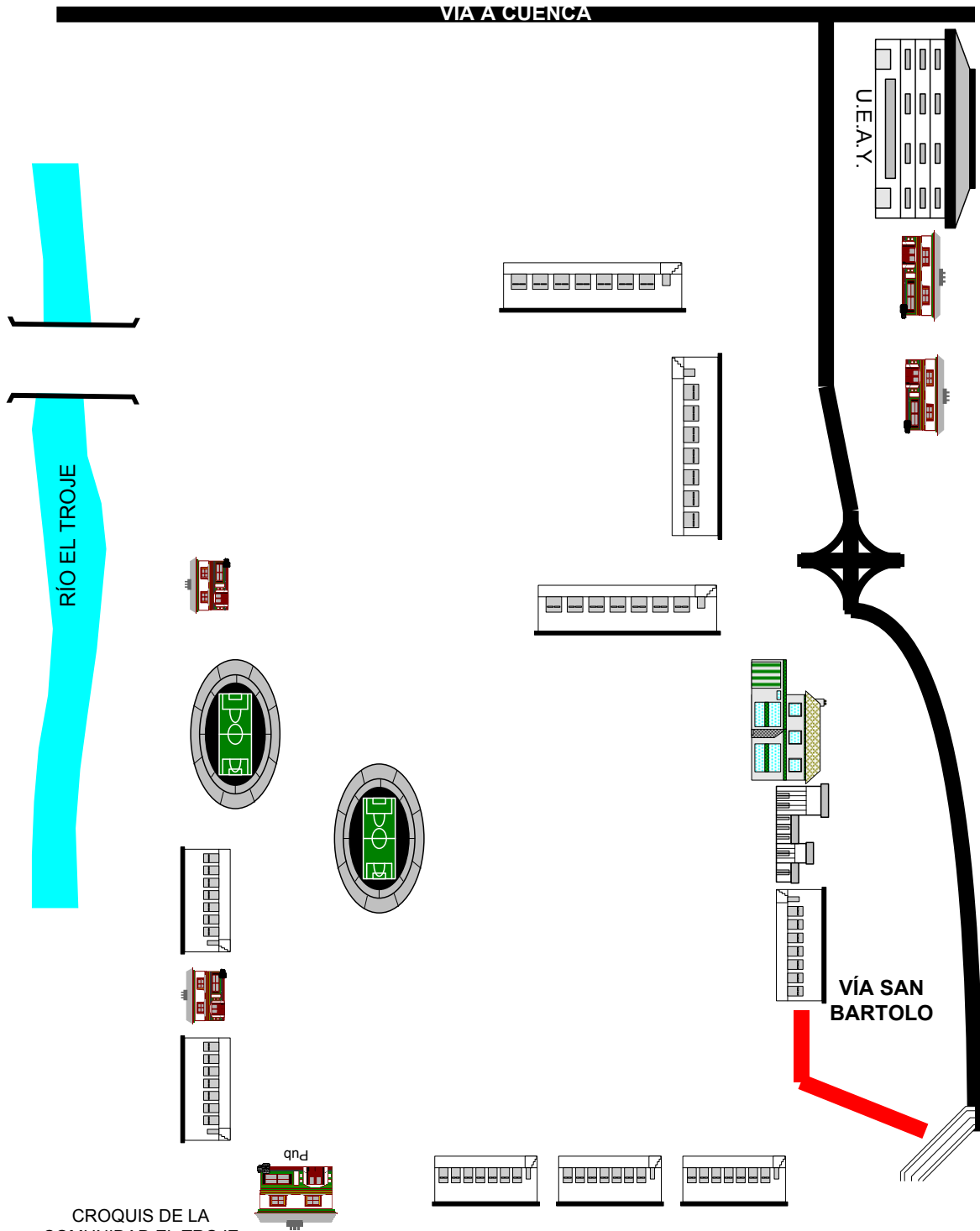
9. ¿Cuando los estudiantes son buenos y tienen potencial – aunque no sea como líderes- su maestro trata de ayudarles de diferentes maneras para que se desarrollen y permanezcan dentro del grupo?

SI  A VECES  NO

10. ¿Considera usted que los maestros tienen liderazgo de algún tipo sobre los estudiantes?

SI  A VECES  NO

Anexo 3: croquis de ubicación del Centro Educativo Abya Yala



CROQUIS DE LA  
COMUNIDAD EL TROJE  
PARROQUIA COLUMBE  
CANTÓN COLTA



### UNIDAD EDUCATIVA

### ABYA - YALA

## CERTIFICACIÓN

El suscrito Rector de la Unidad Educativa "Abya — Yala", de la Comunidad el Troje, parroquia Columbe, Cantón Colta, provincia de Chimborazo.

## CERTIFICA

Que: la Profesora Nelly Aidé Guevara Santillán, portadora de la cédula de identidad N° 060135944-1. Es docente de la Institución antes mencionada, se encuentra laborando normalmente y realizó las encuestas Solicitadas verbalmente por la interesada, a los directivos, docentes y estudiantes.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo hacer uso del mismo documento a bien tuviere.

El Troje, 23 de octubre del 2008

Atentamente,

Dr. José Valente  
RECTOR  
Troje - Colta





No. 111

EL DIRECTOR NACIONAL DE EDUCACION INTERCULTURAL BILINGUE

CONSIDERANDO:

- QUE mediante Acuerdo Ministerial No. 122 del 20 de octubre de 1994, se crea sobre la base de la Escuela Fiscal "Miguel de Santiago", la Unidad Educativa Intercultural Bilingue "Abya Yala", en la comunidad El Troje, parroquia Columbe, cantón Colta, provincia de Chimborazo, a partir del año lectivo 1994-1995;
- QUE mediante Acuerdo Ministerial No. 127, del 03 de septiembre de 1996, se autoriza en la Unidad Educativa Intercultural Bilingue "Abya Yala", el funcionamiento del Noveno Nivel, con las especialidades prácticas de: Mecánica Industrial y Sastrefía, a partir del año lectivo de 1996-1997;
- QUE con Oficio No. 149 SPP DEIBCH, del 07 de julio de 1997, el suscrito, Director Provincial de Educación Intercultural Bilingue de Chimborazo, solicita la creación y funcionamiento del Décimo Nivel (Primer Curso del Ciclo Diversificado), en la Unidad Educativa Intercultural Bilingue "Abya Yala", de la comunidad El Troje, parroquia Columbe, cantón Colta, provincia de Chimborazo, con los programas educativos en: Ciencias Administrativas; Ciencias Exactas; Ciencias Químicas Biológicas y Artes;
- QUE el Art. 29 literal e) del Reglamento General de la Ley de Educación, faculta al Ministro de Educación y Cultura, crear, fiscalizar y reorganizar establecimientos educativos;
- QUE el Art. 91 literal c) del Reglamento General a la Ley de Educación, estipula que los bachilleratos y especializaciones que se crearen deberán responder a las necesidades del desarrollo socio económico del país;
- QUE el Proyecto Educativo presentado al Departamento de Planeamiento de esta Dirección Nacional, favorece a cubrir las necesidades y demandas de la población quichua, la misma que con su formación contribuirá a generar procesos de desarrollo socio económico y artístico de la provincia y,
- En uso de las atribuciones que le confiere el Acuerdo Ministerial No. 049 del 16 de mayo de 1995.

ACUERDA:

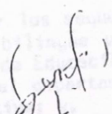
AT.L. CREAR

en la Unidad Educativa Intercultural Bilingue "Abya Yala", de la comunidad El Troje, parroquia Columbe, cantón Colta, provincia de Chimborazo, los programas tecnológicos en: Ciencias Administrativas; Ciencias Exactas; Ciencias Químicas - Biológicas y Artes.



- Art. 2.- AUTORIZAR** en la Unidad Educativa Intercultural Bilingue "Abya Yala", el funcionamiento del Décimo Nivel (Primer Curso del Ciclo Diversificado), el mismo que funcionará con el Bachillerato y Tecnología en Ciencias Administrativas, Especialización en Administración de Negocios, a partir del año lectivo 1997-1998, con la modalidad presencial, jornada matutina y régimen Sierra Oriente.
- Art. 3.- APROBAR** el Plan de Estudios presentados en el Proyecto Educativo para la Especialización en Administración de Negocios.
- Art. 4.- DISPONER** que en el plazo de 60 días a partir de la presente fecha, la Unidad Educativa Intercultural Bilingue "Abya Yala", presente a esta Dirección Nacional, el Reglamento Interno de su funcionamiento para su aprobación respectiva.
- Art. 5.- ESTABLECER** que la Unidad Educativa Intercultural Bilingue "Abya Yala", otorgue el Título de Bachiller y Tecnólogo en Ciencias Administrativas, Especialización Administración de Negocios, y en las demás ciencias y artes según el desarrollo de los programas.
- Art. 6.- ENCARGAR** a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingue de Chimborazo, a través de las instancias respectivas, apoye, asesore y controle el desarrollo de los programas educativos de la Unidad.

Comuníquese en Quito, a

  
**Luis A. Carrazo B.**  
DIRECTOR NACIONAL DE EDUCACION  
INTERCULTURAL BILINGUE

RC. MGB. (18)

OCT. 21 1996

## EL MINISTRO DE EDUCACION, CULTURA Y DEPORTES

## CONSIDERANDO :

- QUE la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe es un Organismo Técnico, administrativo y financiero descentralizado, creado mediante Decreto Ejecutivo Nº 203 del 15 de noviembre de 1968, encargado de atender las necesidades educativas de las nacionalidades indígenas del país;
- QUE el Art. 29 literal b) del Reglamento General a la Ley de Educación y Cultura otorga al Ministerio de Educación y Cultura las atribuciones y deberes para crear, fiscalizar, reorganizar, clausurar o suprimir establecimientos educativos de conformidad con la ley;
- QUE según el Modelo de Educación Intercultural Bilingüe, expedido mediante el acuerdo ministerial Nº 112 del 31 de agosto de 1993, publicado en el Registro Oficial Nº 278 de 17 de septiembre del mismo año, en la formación integral del alumno es necesario incluir especialidades prácticas de producción acorde con los requerimientos socio-económicos de la comunidad respectivas;
- QUE es necesario atender los requerimientos urgentes dentro de la educación intercultural bilingüe para su fortalecimiento, por lo que el Director Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Chimborazo, previo el informe del departamento de Planeamiento, solicita creación de una unidad educativa; y.

En uso de sus atribuciones,

## ACUERDA :

- ART. 1. CREAR sobre la base de la escuela fiscal "Riguel de Santiago" la unidad educativa intercultural bilingüe "ABYA-YALA" en la comunidad El Troje, parroquia Columbe, cantón Colta, provincia del Chimborazo, con primero y séptimo niveles a partir del año lectivo 1996-1996, la que funcionará con las especialidades prácticas de mecánica industrial y sastrería.
- ART. 2. ASIGNAR a la unidad educativa "ABYA-YALA" el presupuesto especial para su funcionamiento a partir de enero de 1996 con la aplicación a la partida "CREACION Y MODERNIZACION" de colegios constante en el presupuesto general de educación de dicho año correspondiente a la jurisdicción intercultural bilingüe.

BIBLIOGRAFIA

ALDEMY, Cecilia. TRATAMIENTO PSICOPEDAGOGICO. Ed. UTPL.

Loja, 1991.

...2

- ART. 3. DISPONER** que la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, a través de la respectiva dirección provincial apoye, asesore y controle el desarrollo educativo de la mencionada unidad educativa.
- ART. 4. ENCARGAR** a la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe el cumplimiento del presente acuerdo.

Comuníquese.- En Quito, a

20 OCT 1994

Fausto Segovia Ibaus  
MINISTRO DE EDUCACION, CULTURA  
Y DEPORTES

GPA (DHP) Pedro H. Ushina S.  
DIRECTOR NACIONAL DE EDUCACION  
INTERCULTURAL BILINGUE RECTOR

MAH (AP)

PCY/TA/991.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALDEAN, Cecilia: TRATAMIENTO PSICOPEDAGÓGICO, Edit. UTPL, Loja, 1993.
- ARÉVALO, Juan: INFLUENCIA DE LA ACCIÓN GERENCIAL EN LA FUNCIÓN DOCENTE, Edit. Círculo de Lectores, 2007.
- AUSUBEL, D; NOVAK, J. HANESIAN, H: Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo. México, Trillas 1983.
- BALLENATO, Guillermo: EDUCAR SIN GRITAR, Círculo de Lectores, Colombia, 2007.
- BLACIO, Galo: DIDÁCTICA GENERAL, Edit. UTPL, Loja, 1992.
- CASTILLO, Gerardo: EL ADOLESCENTE Y SUS RETOS, Edit. Pirámide, Barcelona, España, 1999.
- CORNEJO, Miguel Ángel: EL LIDERAZGO, Videoconferencia 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Edit. Mc. Graw Hill, 1993.
- DRUCKER, Peter: LA GERENCIA DE EMPRESAS, Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1976.
- DÍAZ, Ricardo: DEL DIÁLOGO A LA ACCIÓN, Edit. Independiente OEA, 1999.
- FERNÁNDEZ, Isabel: ESCUELA SIN VIOLENCIA, Edit. Alfaomega, Lima-Perú, 2006.
- GINOTT, Haim: MAESTRO-ALUMNO, Edit. Pax, México, 1981.

- GÓMEZ, Teresa y otros: PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN EN EL AULA, Edit. Narcea, Lima, Perú, 2006.
- LEMUS, Arturo, MANUAL DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA, Edit. Kapeluz, México, 1989.
- LÓPEZ HERRERÍAS, José: ROLES Y FUNCIONES DEL PROFESOR, Edit. UTPL-UAL, Loja, 1990.
- ONTORIA, Antonio y otros: POTENCIAS LA CAPACIDAD DE APRENDER A APRENDER, Edit. Alfaomega, Lima, Perú, 2006.
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA: Diccionario de la Lengua Española, Barcelona, 2005.
- RUIZ CALLEJAS, José Manuel: DIRECCIÓN DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS, Edit. Pinar del Río, México, 1998
- STONES, Emil: PSICOLOGÍA EDUCATIVA: Ed. Magisterio Español, Madrid, 1998
- URBAN, Charles: EL ARTE DEL LIDERAZGO, Edit. Uthea, N. Y. 2002.
- VALLADARES, Irma: PSICOLOGÍA DEL APRENDIZAJE, Edit, UTPL, Loja, 1993