



## **Pedagogía y administración institucional: retos y desafíos**

### **Pedagogy and institutional administration: Challenges and pitfalls**

Cindy Maribel Andrade Mora<sup>1</sup> ([cinmarijost@gmail.com](mailto:cinmarijost@gmail.com)) (<https://orcid.org/0000-0002-7373-5900>)

Washington Román Monserrate Rocafuerte<sup>2</sup> ([monserrate@educacion.gob.ec](mailto:monserrate@educacion.gob.ec))  
(<https://orcid.org/0000-0003-2033-3622>)

Blanca Carmita Arias García<sup>3</sup> ([blancac.arias@educacion.gob.ec](mailto:blancac.arias@educacion.gob.ec)) (<https://orcid.org/0009-0007-2344-6514>)

### **Resumen**

El artículo trata de hacer un acercamiento de la pedagogía con la idea principal de comprender cuál es la vinculación con la administración institucional. Para ello, se esbozan algunos retos y desafíos que debe encarar la administración institucional como son los valores, la educación para la paz y la inteligencia emocional, no sin antes mencionar algunos elementos entorno a la pedagogía científica y positivista, la teoría de sistemas. En las reflexiones finales se hace mención de cómo es necesario replantear la administración institucional sin perder de vista que esta debe ser asumida de manera participativa por todos los miembros del centro escolar.

**Palabras claves:** pedagogía, administración, escuela, inteligencia emocional.

### **Abstract**

The article tries to make an approach to pedagogy with the main idea of understanding what is the link with the institutional administration. To this end, some challenges that must be faced by the school institutional administration are outlined, such as values, education for peace and emotional intelligence, but not without first mentioning some elements around scientific and positivist pedagogy, systems theory. In the final reflections, mention is made of how it is necessary to rethink the institutional administration without losing sight of the fact that it must be assumed in a participatory way by all the members of the school.

**Key words:** pedagogy, administration, school, emotional intelligence.

### **Introducción**

La reflexión pedagógica sobre la educación se sitúa en varios niveles: el primero es el filosófico, se trata de la filosofía de la educación, en donde se estudian a algunos pedagogos, el segundo nivel es el práctico en el que se incluyen la reflexión sobre los métodos y las técnicas que se

---

<sup>1</sup> Unidad Educativa San Juan. San Juan - Los Ríos - Ecuador.

<sup>2</sup> Unidad Educativa San Juan. San Juan - Los Ríos - Ecuador.

<sup>3</sup> Unidad Educativa San Juan. San Juan - Los Ríos - Ecuador.

emplean en el proceso educativo y el nivel científico en el campo del análisis pedagógico (Santamaría-Rodríguez et al., 2019).

Este planteamiento resulta interesante de mencionar, ya que nos acerca al estudio de la pedagogía y, de esta forma, es como se sitúa y analiza. En ese sentido, "... la pedagogía es el estudio intencionado, sistemático y científico de la educación lacónicamente se define como la ciencia de la educación, es decir, la disciplina que tiene por objeto el planteo, estudio y solución del problema educativo" (Giraldo et al., 2021).

Santamaría-Rodríguez et al. (2019) afirmaban que la pedagogía era referida más bien a "la acción del adulto sobre el niño". En la actualidad, se entiende como el arte, la ciencia de la educación cuyo propósito esencial no es otra cosa que explicar el hecho educativo.

La pedagogía es señalada dentro de esa triada importante; ciencia, arte y filosofía donde la educación es nada más y nada menos que explicar el hecho educativo desde la filosofía, en donde el arte significa calidad de acción, así cuando la educación es bien concebida y practicada constituye un arte complicado en el cual el maestro y maestra crean como artistas el uso del amor, la inspiración, la sabiduría y la habilidad.

De lo anterior, surge la siguiente pregunta, ¿qué es la educación? Para efectos de este estudio, es un conjunto de procesos que se deben entrelazar, es así como se tiene que estudiar la filosofía, la pedagogía, las ciencias de la educación, el currículum, la evaluación, y sobre todas las cosas, la educación debe girar siempre alrededor de los intereses, inquietudes, dudas, interrogantes, necesidades del niño y la niña, buscando que sus intereses y necesidades sean satisfechas. Por otro lado, los componentes cognoscitivos, socio afectivos, y motrices son vitales en el proceso educativo. Es decir, la educación no es meramente transmisión de conocimientos, debe ser una manera permanente en donde la estética, la cultura, la ética, el arte, deben inspirar todo el acto educativo. En el siguiente apartado, se menciona la pedagogía positivista y la pedagogía científica, ya que resulta importante apreciarlas.

La pedagogía positivista y la pedagogía científica contemporánea

En consulta bibliográfica sobre el tema en cuestión, se evidencia que varios autores coinciden en sostener que la ciencia positivista era el único fundamento posible de la vida, ya sea individual o asociada al hombre. El método científico era el único y absoluto método de conocimiento y de la vida práctica. Se le debe al positivismo el surgimiento de las llamadas ciencias humanas (sociología, psicología, antropología), e igualmente, del campo de la pedagogía científica y experimental.

Existen autores que perciben al positivismo como la principal matriz de una de las grandes tensiones que se dan hoy dentro de la pedagogía, ya que mientras hay quienes sostienen una visión humanística-filosófica, hay quienes quieren separarla de cualquier supuesto filosófico. Dos corrientes fundamentales del positivismo son el positivismo social nacido a raíz del intento de poner a la ciencia como base de una nueva organización político-social, y la del positivismo

evolucionista con carácter científico con una visión de conjunto del Universo, pero basada en el concepto de evolución (del García-Gutiérrez & Aznar-Díaz, 2019).

La pedagogía tiene fundamento en las técnicas educativas, además de que la pedagogía positivista exige la investigación auténticamente científica aplicada al campo pedagógico. Como se puede observar son posiciones totalmente radicales en cuanto a la pedagogía científica. La pedagogía es la disciplina que se encarga de estudiar la educación, trata de analizar, reflexionar el hecho educativo y, para ello, cuenta con el método científico. Se podrían realizar esfuerzos tendientes hacia una pedagogía sistémica e interdisciplinaria, aunque el ideal es lograr la transdisciplinaria.

La teoría de sistemas como representante de la naturaleza interdisciplinaria de la pedagogía

Es necesario plantear la teoría de sistemas, porque es una condición en que se pueda plantear soluciones reales a los problemas que enfrentamos tales como cambio climático, manejo de desechos, corrupción en la función pública, un gasto desmedido en armas en los países del tercer mundo, la amenaza constante de armas nucleares, entre otros.

Según La Rosa (2019), todos los objetos son sistemas o componentes de sistemas, y este principio vale tanto para las cosas como para las ideas, es decir, vale tanto para los átomos, personas, sociedades y sus componentes, así como, para las cosas compuestas de los mismos. Es similar para las ideas, no hay ideas sueltas o independientes sea en el conocimiento ordinario, científico, técnico, o humanístico.

Las ideas se elaboran y se aplican con otras ideas, en palabras de La Rosa (2019), “estamos aprendiendo a abordar los problemas de manera sistémica aun cuando no empleemos esta expresión”. Por esta razón que se tiene que estudiar, analizar e interpretar a la luz de estas ideas la conceptualización sistémica como una opción que puede ser útil, especialmente, para la comprensión de la pedagogía, vista como un conocimiento de naturaleza interdisciplinaria y determinada por el concurso de disciplinas, ciencias y artes que interactúan con fines educativos. Santamaría-Rodríguez et al. (2019) refuerzan esta idea al señalar que “... las ciencias de la educación no son o no constituyen un círculo cerrado. La característica del sistema es ser justamente un sistema abierto sujeto a las influencias externas, la colaboración de especialistas de otros campos, según Mialaret mencionado por Hernández (2018), en el estudio de los fenómenos de la educación se constituye lo que llamamos pluridisciplinaria externa.

En este punto del análisis, La Rosa (2019) menciona que una manera de poder aplicar el enfoque sistémico es a la sociedad, y por ello se hace necesario mencionar a la sociología sistémica, ya que, en toda sociedad humana puede distinguirse cuatro subsistemas vinculados. El sistema biológico caracterizado por razones de parentesco, el sistema económico centrado en el trabajo y el intercambio, el sistema político caracterizado por relaciones de administración y poder, y el sistema cultural unido por actividades y relaciones tales como la creación y el intercambio de información.

No se puede explicar el hecho educativo apoyándose solamente en las ciencias de la educación, sino que se debe de tomar en cuenta otras disciplinas tales como la antropología, la sociología, la economía, las ciencias políticas, el derecho, la psicología, la ética, estética, y la estadística (Santamaría-Rodríguez et al., 2019). De esta manera, es que se puede hablar de teoría de sistemas sin dejar de lado a la cultura, la política, y el sistema económico, cabe señalar que en los estudios de este campo de actividad científica predominan un enfoque que conjuga la intradisciplinariedad, la pluridisciplinariedad interna y externa, tal como lo señala Santamaría-Rodríguez et al. (2019). Significa que la característica fundamental del sistema es ser justamente un sistema abierto sujeto a influencias externas, en donde los procesos educativos elaborados por los pedagogos, por ejemplo, los planes de estudio deben ser abordados también por especialistas de las diferentes disciplinas de enseñanza, procurando el avance científico, y en donde las colaboraciones entre las diferentes ciencias de la educación convergen.

#### Investigación científica pedagógica: contextos educativos de aprendizaje

Las escuelas se pueden rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto u órdenes ni por reglamentos, sino tomando una orientación de aprendizaje. Lo anterior significa que todos los que pertenecen al sistema expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos sus capacidades. Lo interesante de esta afirmación es que el cambio es posible, considerando a los docentes y a los administradores, en lo que se denominan disciplinas del aprendizaje lo que podría garantizar una ayuda genuina para hacer frente a los problemas y presiones en los que se ve envuelta la educación.

El dominio personal es un conjunto de prácticas que sostienen a todos (niños y adultos) para que mantengan sus sueños íntegros, al mismo tiempo que, cultivan la conciencia de la realidad que los rodea. Esta práctica es una cuestión privada, por lo que se recomienda que se realice por medio de reflexión a solas. Siendo un proceso de toda la vida.

Modelos mentales determinan qué es lo que vemos, la tarea básica de la disciplina de modelos mentales es sacar a la superficie supuestos y actitudes ocultas para que las personas puedan explorar y discutir sus diversas maneras de ver las cosas sin ponerse a la defensiva, siendo un proceso crítico (Gamboa et al., 2021).

La disciplina de visión compartida es un conjunto de métodos y técnicas para reunir todas las aspiraciones entorno a lo que todos tienen en común. En el caso que estamos hablando, la conexión es la escuela, según Gamboa et al. (2021), al crear una visión compartida, un grupo de personas crea un sentido de compromiso colectivo, desarrollan imágenes del futuro que se desea crear y lograr, junto con los valores que son parte importante de esta disciplina. Sin un proceso sostenido de crear visión compartida no hay modo de que una escuela exprese su sentido de propósito.

El aprendizaje en equipo es una disciplina que trata de abordar a los equipos de las escuelas. Es una disciplina para transformar a diario las destrezas de comunicación, el desarrollo del personal es otra forma para el aprendizaje en equipo. En los grupos de maestros y directivos existen

muchas posibilidades para potenciar el dialogo sobre los valores y creencias. Debe potenciarse el diálogo, ya que es la práctica más eficiente que conocemos para el aprendizaje en equipo, donde se recomiendan, por ejemplo, el uso de técnicas para propiciar y mejorar el diálogo.

Pensar en sistemas, es la disciplina de pensar de manera distinta, de ver los problemas y las metas no como hechos aislados, es el estudio de la estructura y comportamiento de estos. Los sistemas toman su forma de nuestros valores, actitudes y creencia de las personas que las integran. Eso se debe a que nuestros modelos mentales, nuestras teorías sobre la manera en cómo funciona el mundo, influyen en nuestros actos, los cuales, a su vez, influyen en la interacción de los sistemas.

De lo planteado anteriormente, surge el tema del nuevo sentido de la escuela, especialmente, desde la administración institucional. La administración institucional y su fundamentación epistemológica: el nuevo sentido de la escuela y de la dirección educativa. La administración institucional es una disciplina con, al menos, cien años de desarrollo y evolución, fue ofreciendo aspectos epistemológicos, teóricos, metodológicos y técnicos, fundamentales para el desarrollo de una teoría capaz de dar cuenta de la administración de las organizaciones educativas (Cisneros-Cohernour, 2022).

Se debe de mencionar a las organizaciones, ya que estas pueden ser estudiadas en su especificidad a fin de comprender su configuración interna, así como, el entorno social en donde se originan. De manera que, el pensamiento administrativo se nutrirá, fundamentalmente, de esta teoría para poder responder a los problemas que plantean las organizaciones, ya sea en lo público o en lo privado.

Según Chiavenato (citado por Cisneros-Cohernour, 2022), el objeto de estudio de la teoría administrativa, en general, es la gestión de las organizaciones, es decir, la búsqueda del logro de sus fines específicos con el uso más racional de los recursos, donde tales fines se encuentran determinados por la naturaleza y características particulares de la organización. Jiménez (1999) manifiesta que existen ciertas definiciones en diversos autores que le dan a la administración calidad de ciencia, mientras que otros la califican como ciencia social, y otros las consideran como un conjunto de técnicas. Por tanto, se considera que (...) tiene características de ciencia social, de técnicas que se interrelacionan en un proceso dinámico, y también de arte, pues requiere comprender habilidades, necesidades, comportamientos de quienes participan, y la capacidad para que, a través de decisiones, el pensamiento, los objetivos, los principios, preceptos o criterios, se ejecuten a través de la acción (Deroncele et al., 2021).

Cabe señalar que, la mayoría de la teoría administrativa ha sido generada en y para el ámbito privado (administración de negocios) de algunos de los países más desarrollados, entre los que se destaca Estados Unidos. Por tanto, mencionar a la epistemología de la administración institucional no es tarea sencilla, existen pocas contribuciones conceptuales sobre esta materia. Esto se debe a que los esfuerzos han sido más hacia los aspectos metodológicos de diagnóstico y de prescripción que teóricos, donde al ser administración de la educación parte de la administración pública y no algo diferente, ya que los elementos que se consideran válidos para

esta última pueden ser aplicados también a la otra, lo que según Deroncele et al. (2021), facilita la interrelación sistémica, intra e intersectorial de la educación.

Gamboa et al. (2021) sostienen que una serie de cambios socioeconómicos, políticos y educativos relacionados entre sí ha provocado que la administración institucional se convierta en algo más complejo y exigente, lo que ha producido un cambio también en los estudios sobre administración institucional. Según estos autores, han aparecido una variedad de diferentes modelos explicativos, existe una conciencia más definida y un mayor interés en los fundamentos filosóficos de la administración institucional. El optar por un paradigma u otro determina en cierta medida el modo de entender la realidad de la organización, los problemas de administración y la práctica administrativa válida.

Sobresalen tres modelos en este análisis: el enfoque tradicional llamado racionalidad técnica, la racionalidad práctica, y la administración institucional como práctica crítica. La racionalidad técnica se basa en la ciencia empírico tradicionalista, su propósito fundamental es describir y explicar el mundo social, es de naturaleza hipotética-deductivo (La Rosa, 2019).

Este modelo comprende un conjunto de asunciones basadas en la teoría de sistemas o en la teoría de la contingencia de la que se pueden deducir proposiciones, mediante un razonamiento matemático o lógico (Cisneros-Cohernour, 2022). Estas proposiciones son comprobadas empíricamente de forma públicamente verificable, utilizando como guías operativas las normas y los procedimientos de las ciencias físicas, lo que lleva a plantear que la ciencia empírica-analítica tiene en su conjunto una orientación positivista.

La ciencia empírica-analítica no puede ofrecer criterios para determinar el grado de validez y de utilidad de los objetivos de una organización, ni la calidad de la experiencia en las instituciones educativas, por lo que la forma en que esta ciencia entiende la acción y la experiencia supone una serie de limitaciones para los administradores, cuyos criterios se reducen a cuestiones instrumentales. Según Gamboa et al. (2021), los planes administrativos, la política y los modos de organización están determinados y racionalizados, desde el punto de vista de su relación funcional con asuntos tales como la conducta del estudiante, los resultados del aprendizaje y el grado de satisfacción de los padres.

Los programas de formación de administradores según este modelo se basan en la competencia, y centran sus objetivos en ofrecer el dominio de una variedad de técnicas con las que será posible alcanzar de forma efectiva y eficaz los objetivos de la organización, lo que equivale para este modelo a un control efectivo en el sentido técnico y de gestión.

El otro modelo es la racionalidad práctica, la ciencia hermenéutica interpretativa. La crítica fenomenológica de la concepción tradicional sobre administración institucional se basa en la ciencia hermenéutica-interpretativa, donde la hermenéutica es la ciencia de la interpretación o la fenomenología de la comprensión. Las fuentes del conocimiento no vienen dadas en forma de hipótesis formuladas como leyes, en su lugar, el objetivo es la comprensión de los modelos simbólicos y de comunicación de la interacción social.

Este modelo proporciona el acceso a una realidad constituida de acuerdo con unas determinadas formas de experiencia y de acción, es así como, se contempla la administración como práctica social, y se ve influenciado sobre la necesidad funcional de la división jerárquica del trabajo, la base técnica de la autoridad legítima y el carácter instrumental de los fines y de las actividades de la organización. Lo que pretende este modelo de pensamiento es que la teoría es específica para los individuos y los grupos particulares e intenta demostrar que el objetivo de los actos y de las experiencias lo establecen las personas, las reglas sociales sobre la sociedad, las organizaciones y la naturaleza humana.

Se busca ante todo que las relaciones sean intencionadas, así como, interpretaciones humanas, donde estas últimas se encuentran en constante proceso de negociación, la realidad social está conformada por individuos y grupos concretos que solo pueden conocerla por sus propios valores, intenciones y motivaciones. Para La Rosa (2019), estos criterios equivalen a una mejor comunicación, desde esta perspectiva, la administración institucional implica el establecimiento y el mantenimiento de una base normativa para la vida de la organización.

El objetivo principal es el de conseguir escuelas que respondan mejor a las esperanzas que las personas depositan en ellas, lo que supone un conocimiento de los valores, las aspiraciones y las intenciones individuales y culturales. Sin embargo, dicho modelo no está exento de crítica, y una es su incapacidad de explicar los factores que justifican las acciones, normas y los valores, en especial los aspectos estructurales de la vida social.

El otro modelo es la administración institucional como práctica crítica. Este se refiere al pensamiento reflexivo en el sentido de examen de sus propios procesos y resultados, y de rechazo de darlos por garantizados. Esta es una de las características principales de la ciencia social crítica que alienta una filosofía política de democracia participativa (La Rosa, 2019).

La administración institucional se rige por unos valores explícitos y confesos que el administrador educativo trata de entender a la sociedad en la que trabaja, no desde el control o del mantenimiento del sistema, sino con la mente puesta en hacer efectivos los valores de justicia social, autodeterminación, igualdad de oportunidades, liberación de la autoridad represora, autenticidad en las relaciones sociales y el bienestar de la comunidad (La Rosa, 2019).

Este modelo es compatible con la idea de Freire de educación como práctica de libertad, donde las escuelas son organizaciones dispuestas a ser comunidades cuyo objetivo sea el consenso, la comunicación libre y sin deformaciones y la puesta en práctica de la democracia participativa. Se puede apreciar en la explicación que se ha llevado a cabo, que estos modelos nos pueden ayudar a situar de una mejor manera, así como, a comprender que la administración institucional se hace cada día más exigente y más complejo. Sin dejar de lado, que la administración institucional es, a la vez, política en acción y filosofía en acción, donde cada una de las formas de racionalidad pueden producir conocimiento útil para la práctica.

Otro punto dentro de este análisis es el referido a que la administración institucional ha sido enriquecida a lo largo de los años por diversas áreas del saber, tales como la pedagogía, la economía, el derecho, las ciencias de la educación, la sociología, la psicología, entre otras. Ello significa que cuando se menciona en el subtítulo, las tendencias actuales de la administración institucional, está implícito lo anterior.

El nuevo sentido de la escuela y de la administración institucional

En este apartado es importante mencionar las perspectivas y responsabilidades de la escuela y por ende de la administración institucional en particular, recordando que la palabra administración tiene un sentido estricto en burocracia y trabajo técnico.

Según el informe de seguimiento de la educación para todos (Unesco), los sistemas educativos de muchos de los países más pobres del mundo están sufriendo las consecuencias de una crisis surgida en los sistemas financieros de los países desarrollados, por lo que urge plantear un nuevo paradigma educativo, que garantice una educación de calidad, en donde se reconozca un papel más protagónico al Estado, donde se replantee que la educación debe ser por mandato accesible, equitativa, evitando a toda costa la inequidad, la pobreza extrema, la exclusión, el fracaso escolar. En el cual, el uso de las tecnologías sea una herramienta vital.

Según Giraldo et al. (2021) al estudiantado hay que ofrecerle herramientas que le permitan comprender la realidad compleja y muchas veces dolorosa en la que vive. Simultáneamente, se le ha de ayudar a adquirir las competencias necesarias para desenvolverse en esta realidad. El objetivo de la formación no puede ser otro que brindarle a cada uno de ellos la oportunidad de comprometerse con su propio desarrollo vital y con el de sus semejantes.

Es necesario reconocer en la educación para el futuro, un principio de incertidumbre racional: si no mantiene su vigilante autocrítica, la racionalidad se arriesga permanentemente a caer en la ilusión racionalizadora; es decir, que la verdadera racionalidad no es solamente teórica ni crítica, sino también autocrítica (Rajput et al., 2021).

Afirma Santamaría-Rodríguez et al. (2019), desde la perspectiva educativa, que los cambios y reformas deben pretender no la ejecución minuciosa y fiel del programa previsto por la administración, sino el desarrollo de las capacidades individuales, colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la institución escolar pueda decidir, de manera autónoma, competente y sin perder de vista su finalidad educativa. El cambio educativo no se reduce a la elaboración de nuevas estrategias y procedimientos para ejecutar reformas impuestas desde fuera, sino que tiene que ver con el desarrollo, por parte de los individuos implicados, de estrategias personales para responder e influir sobre el impacto de los cambios estructurales y culturales del escenario escolar y social.

Es así, como el cambio educativo se convierte en una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes se impliquen activamente en él, provocando la modificación, consciente y decidida tanto en las prácticas como en las estructuras organizativas de la escuela, igualmente, las percepciones de los docentes y estudiantes sobre sus roles y responsabilidades. Es

evidente que el planteamiento es de cambio, sustentado en la idea de la educación como desarrollo de la autonomía personal, de esta forma se puede asumir la incertidumbre y el riesgo que menciona Rajput et al. (2021). El nuevo sentido de la administración institucional vincula de manera explícita la educación en valores tema al cual se refiere el siguiente apartado.

### **Materiales y métodos**

En este estudio, se aplicó una investigación de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo de corte transversal. El propósito principal de la investigación fue describir y analizar la pedagogía, con la idea principal de comprender cuál es la vinculación con la administración institucional que enfrentan las instituciones actualmente, así como evaluar la efectividad del sistema de actividades de diseño para abordar estos problemas. A través de encuestas a profesores y directivos se recopiló información sobre la frecuencia y la gravedad de los problemas de vinculación de la pedagogía con la administración institucional.

#### **Trascendencia de la administración institucional**

En los tiempos actuales, la educación no puede estar separada y distante de los intereses y necesidades de los estudiantes y esto es conocido y aceptado por una gran mayoría de actores involucrados, entre ellos existe un consenso generalizado que se está llevando a cabo con la práctica pedagógica: impregnar a los estudiantes, tanto de escuela como de colegio, en contenidos que se diversifican a través de diversas materias, sin darle la importancia que ameritan cada uno de ellos, desde el punto de vista psicológico y contextual. Lo más preocupante es que a veces es difícil que los estudiantes comprendan el porqué de esos contenidos o porqué se están estudiando.

Se fragmenta el conocimiento creyendo que eso es lo más adecuado, se difiere mucho de lo que realmente interesa a los alumnos y lo que les pueda incumbir. Esto sin considerar que los docentes en ocasiones no tienen claridad acerca de lo que están enseñando, es decir, el panorama es incierto y complejo como muy bien lo señala Rajput et al. (2021).

Se debe de replantear la práctica pedagógica, reflexionar y mirar hacia qué tipo de educación es la que tiene significado para nuestros jóvenes y niños. Vale la pena mencionar los valores, ya que deben ser asumidos con la importancia que merecen y no ser desplazados de los contenidos, se debe partir por comprender la importancia de educar en valores. Resulta imprescindible estudiarlos en la comunidad educativa, especialmente, comprender que debemos retomar ahora más que nunca la educación en valores. Los valores son lo que el ser humano aspira a ser en una sociedad, y ese aspira a ser verse reflejado en su actuar cotidiano, dentro de su familia, en el trabajo, en la comunidad, y de alguna manera proyecta en su actuar, en su vida.

Según Santamaría-Rodríguez et al. (2019), los valores no son simplemente una preferencia que se cree o se considera justificada, ya sea moralmente como fruto de razonamiento o como consecuencia de un juicio estético. El concepto de valor se entiende como el conjunto de principios derivados de experiencias pasadas que han sido analizadas en función de su moralidad.

Según García-Gutiérrez & Aznar-Díaz (2019), es necesario educar en valores por medio de los valores mismos, que deben estar presentes y tangibles en el sistema educativo. De modo que hay que remozar los valores del sistema educativo en los contenidos, en los métodos, en el ambiente físico, en las relaciones entre las personas, en la ética docente, en el cumplimiento de todos, en las relaciones de autoridad, en la preocupación verdadera por la salud, la felicidad y la formación de los alumnos, en la conciencia crítica acerca de la sociedad y la cultura de hoy en día, y en el cumplimiento real de principios, normas y deberes.

Es así como la educación para la paz debe ser inspirada desde el currículum e impregnada desde la sociedad en el sentido de que es esta la que debe de manifestar los valores para buscar el bien común; es decir, la educación para la paz es definida como la construcción de una respuesta a la crisis del mundo actual que es cada vez más violento, y peligroso. Esta lista de valores representa lo que debería ser la acción pedagógica en la cual se requiere de un trabajo conjunto de los docentes como de los estudiantes.

El objetivo principal cuando se menciona la educación en valores es que estos valores se personalicen y se interioricen en las personas, y generen convicciones personales y aptitudes positivas hacia sí mismos. Por ejemplo, articular lo que se denomina proyecto educativo de centro (modelo para diseñar un proyecto curricular desde un tema transversal). Es una propuesta integral que permite dirigir coherentemente el proceso de intervención educativa en una institución escolar. Es una excelente opción metodológica, que aparece como un documento escrito que recoge las finalidades de la escuela; es decir, se convierte en el ideario que debe ser construido por el colectivo institucional donde esté impregnado dentro del currículum, lo que lo convierte en una valiosa oportunidad para proponer el proyecto educativo de centro.

Interesa rescatar la propuesta de García-Gutiérrez & Aznar-Díaz (2019) quienes proponen una serie de recomendaciones para la educación en valores. La primera es la clarificación de valores, esta técnica supone un conjunto de métodos de trabajo que ayudan a que el alumno realice un proceso de reflexión y se haga consciente y responsable de aquello que valora, acepta o piensa. Otra técnica es el estudio de casos, en el cual se reelaboran casos, ya sean reales o ficticios, de manera que, posibiliten el diálogo, el análisis e intercambio de ideas. Lo interesante de utilizar esta técnica es que cada uno de los grupos puede aportar una solución diferente.

Otra técnica es la llamada análisis de valores crítico de la realidad, significa que se analizan problemas complejos, hechos de experiencia, que impliquen un gran número de factores y sus posibles consecuencias. Lo interesante es que puede ayudar a desarrollar conciencia crítica y pensamiento autónomo y flexible (García-Gutiérrez & Aznar-Díaz, 2019).

La inteligencia emocional es una posibilidad para que el educador y la educadora puedan ser agentes de cambio, y con una adecuada comprensión de cómo abordarlo. Se define la inteligencia emocional como la habilidad de percibir, entender y aplicar efectivamente el poder de las emociones para transmitir confianza, iniciativa, energía, creatividad y motivación en los demás (Santamaría-Rodríguez et al., 2019).

La inteligencia emocional, bien aplicada, puede ayudar a tomar mejores decisiones, a valorar las capacidades individuales de la gente que está alrededor, es decir, los individuos, al utilizar la inteligencia emocional no solo están beneficiando el campo laboral, también en lo personal, por cuanto empieza a fijarse más y mejor en las necesidades y sentimientos de las personas que están en su alrededor. La inteligencia emocional es la capacidad de comprender las emociones propias y las de los demás.

Resulta significativo conocer y aplicar la inteligencia de las emociones, no se trata de que estemos siempre contentos o evitar situaciones de conflicto, sino mantener un equilibrio, poder reconocer los malos momentos y aceptar los propios sentimientos sin dañar a los demás, razón de más para mencionar que la administración institucional. Es una herramienta muy útil para la educación en valores.

### Conclusiones

Las escuelas se consideran comunidades anidadas de aprendizaje y el director es el responsable de establecer una cultura de aprendizaje permanente.

Motivar a los alumnos (as) hacia esta propuesta educativa para que, en primera instancia, retenerlos y, en segunda instancia, fomentar el gusto por el aprendizaje.

Analizar el nivel de expectativas entorno a los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes hacia sus estudiantes, de los padres y madres hacia el centro educativo, de la institución hacia sus docentes, con miras de integrar la educación para la paz discutida a lo largo del artículo.

Conviene recordar que los directores (as) de los centros escolares son los responsables en el fortalecimiento y mejoramiento permanente de los procesos educativos, su liderazgo es vital en todo este proceso. El adecuado funcionamiento de la institución no solo es responsabilidad del director, todo lo contrario, es preciso contar con el apoyo contundente de los docentes, padres y madres de familia, estudiantado, miembros (as) de la comunidad, con la firme convicción de convertir su institución en un centro de calidad.

La pedagogía y la administración institucional deben ser vistos como aspectos esenciales no solo en el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino en lo concerniente a la búsqueda del bienestar de las personas que integran la institución.

### Referencias

- Cisneros-Cohernour, E. J. (2022). Desafíos y experiencias de administradores escolares novatos en el sureste de México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24).
- Deroncele, A., Gross, R., & Medina, P. (2021). La autonomía pedagógica como potencialidad formativa en los actores educativos del aula. *Conrado*, 17(79), 225-233.



- Gamboa, M. E., Castillo, Y., & Parra, J. F. (2021). Procedimiento para la gestión de información en función de la administración escolar. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3).
- García-Gutiérrez, Z., & Aznar-Díaz, I. (2019). El desarrollo de competencias investigativas, una alternativa para formar profesionales en pedagogía infantil como personal docente investigador. *Revista Electrónica Educare*, 23(1), 1-22.
- Giraldo, O. E. G., Sánchez, M. T. C., & Motta, J. I. B. (2021). Crisis en la identidad profesional docente en estudiantes de Licenciatura en Pedagogía Infantil. Estudio de caso en una universidad pública. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 180-207.
- La Rosa, O. C. (2019). *Pedagogía infantil en educación inicial*.
- Rajput, S. A., Wang, X. Q., & Yan, H. C. (2021). Morin hydrate: A comprehensive review on novel natural dietary bioactive compound with versatile biological and pharmacological potential. *Biomedicine & pharmacotherapy*, 138, 111511.
- Santamaría-Rodríguez, J. E., Nieto-Bravo, J. A., García-Díaz, J. J., & Martínez-Gómez, N. (2019). Formación en investigación pedagógica: experiencias de docentes en formación en pedagogía infantil. *Educação e Pesquisa*, 45, e214520.