

El gerente educativo como gestor de conocimiento para las instituciones educativas  
inteligentes



Élida Aurora Muñoz Quintero

Universidad Católica de Manizales  
Facultad de Educación  
Especialización en Gerencia Educativa  
Manizales  
2018

El gerente educativo como gestor de conocimiento para las instituciones educativas  
inteligentes



Elida Aurora Muñoz

Monografía presentada para optar a título de  
Especialista en Gerencia Educativa

Asesor

Mg. Sandra Bibiana Burgos Laiton

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Manizales

2018

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Manizales, marzo 23 de 2018

## **Dedicatoria**

A Dios por brindarme la oportunidad de existir en un mundo de conocimiento al servicio de la sociedad.

A mis padres por brindarme el ser y poder ver un mundo en el cual pueda transformarlo para futuras generaciones

A mi esposo por su gran apoyo y comprensión durante mi especialización.

A mi hijo que es la razón que tengo para seguir luchando y la motivación más grande de mi vida

## **Agradecimientos**

En especial a la Magister Sandra Bibiana Burgos Laitón, asesora de investigación, por su gran calidad humana y carácter profesional que la caracteriza y lo cual me ha transmitido durante el posgrado.

A la Magister Martha Isabel Gutiérrez, directora del programa de especialización en Gerencia Educativa, por sus enseñanzas y orientaciones, y por su acompañamiento en este transitar académico,

A todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron allí, siempre con su apoyo incondicional.

## Contenido

	Pág.
Introducción .....	1
Capítulo 1. ....	3
Gestión educativa estratégica.....	3
Capítulo 2.....	12
Los nuevos desafíos de la gerencia educativa.....	12
Capítulo 3.....	19
Gestión educativa para la transformación de la escuela .....	19
Capítulo 4.....	25
Las organizaciones inteligentes .....	25
Reflexión sobre la educación: Un nuevo escenario educativo.....	31
Conclusiones .....	33
Referentes bibliográficos .....	37
Anexos .....	38

## Introducción

En la gestión educativa lo que se busca es dirigir las funciones para desarrollar un servicio educativo que se centre en una pedagogía adecuada que pueda implementar un proyecto educativo y un modelo pedagógico adaptado a las necesidades actuales del estudiante, como actor social importante de la institución educativa.

Fundamentada en principios pedagógicos de educación racional, consistente en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza y aprendizaje para que el alumno logre sus objetivos, adquiriendo conceptos, actitudes y procedimientos, para lograr un aprendizaje significativo.

En cuanto *al gerente educativo como gestor de conocimiento para las instituciones educativas inteligentes* es esencial referirse a los aspectos teórico prácticos del trabajo, buscando que el gerente educativo sea más eficaz y eficiente en la forma de gerenciar la educación, trascendiendo y dejando huella en el ámbito educativo, en la gestión de conocimiento se busca nuevas formas de llegar a los estudiantes de manera global con el fin de lograr aprendizaje también fuera de las aulas de clase. En cuanto a las instituciones educativas inteligentes es meritorio mencionar no solo a las estructuras de antaño que han prevalecido para buscar la metodología de administrar educación de una forma adecuada, sino que a las personas les agrade ir a estudiar y sean capaces de construir un conocimiento en doble vía, para lograr ser un ser humano integral que sepa de todo un poco y que no posea conocimiento de una sola cosa. Así se visualizará las diferencias conceptuales y puntos de encuentro en la gestión escolar y educativa en el entorno nacional, analizando los postulados teóricos para desarrollarlos en el campo educativo.

La gestión educativa para la transformación de la escuela analiza las diferentes miradas y experiencias personales que ameriten ser compartidas con quienes se interesan por temas como la educación, producida por el quehacer de los educadores, directivos, y/o profesionales de la educación, desde la escuela, colegio, universidad. Buscando transformar situaciones personales reales, creando cultura de educación en todos los campos, desde casa hasta la aplicación de los conocimientos a la sociedad. Llegando a eficiente administración y reflexión de las personas en pos de la educación de forma inteligente y sin temor a que pierda un examen al desempeño, sino que por el contrario que disfrute cada persona del conocimiento que ha obtenido durante el trascurso de su vida de aprendizaje, ya que el ser humano aprende desde que inicia su vida hasta su fallecimiento que es su último ciclo vital.

Para profundizar en este trabajo monográfico se realiza en cuatro capítulos: 1) gestión educativa estratégica 2) los nuevos desafíos de la gerencia educativa, 3) gestión educativa para la transformación de la escuela, 4) Instituciones educativas inteligentes.

Al final se plantean algunas conclusiones acerca de los conceptos teóricos sobre la transformación e influencia de los educadores y gerentes educativos en las organizaciones inteligentes en Colombia.



## Capítulo 1.

### Gestión educativa estratégica

El talento humano innato de las personas es de suma importancia para analizar que en las personas están las herramientas y estrategias para transformar habilidades y capacidades y seguir siendo competitivos. De forma sistemática podemos usar el conocimiento de cada persona y potenciarlo en la parte intelectual, de forma clara con el fin de que el director de la institución educativa pueda hacer uso de sus competencias. El capital intelectual se relaciona con la gerencia, administración y gestión del conocimiento siendo importante para él, capital intelectual, todos los actores sociales de la institución educativa, es decir docentes, administrativos, directores y hasta misma comunidad educativa. El capital intelectual, es un aspecto imprescindible dentro de cualquier organización y se compone de tres elementos fundamentales como son el capital humano, el capital relacional o referencial y el capital estructural, cada uno aporta elementos vitales para gestionar estratégicamente un conocimiento puesto que los saberes, la experiencia, las ideas, las habilidades, la capacitación continua, el saber hacer, la motivación, la capacidad para adaptarse, y a prender, el sentir, de las personas son el pilar que mueve toda innovación en pedagogía lo cual repercute en la enseñanza aprendizaje y este en conocimientos. Las instituciones educativas deberían registrar el valor de sus intangibles y elaborar herramientas que permitan usar este recurso estratégico para lograr no solo ventaja competitiva si no también muchos beneficios pedagógicos, académicos y permanencia a largo plazo, así las organizaciones educativas que operan en este momento tan globalizado requieren de un tipo diferente de docentes y personas, con competencias, actitudes y agilidad intelectual que le permitan una forma de pensar reflexiva y crítica. En cuanto al capital referencial, también es de gran importancia porque el contexto educativo, sociocultural, y socioeconómico, las

relaciones culturales, sociales comerciales, políticas entra en juego a la hora de elaborar una estrategia educativa, lo que indica que este componente puede potenciar el valor competitivo y nutrir el conocimiento con antiguos y nuevos saberes. El capital estructural hace referencia a la misión, visión, solidez estructural, contenido curricular, tecnología, procesos de apoyo. Es importante resaltar que estas tres dimensiones no son compartimentos aislados, cada una es importante para el funcionamiento de la otra, de esta manera, el desarrollo organizacional de cualquier empresa educativa va de la mano con la gestión de procesos de cambio que deben ejecutarse y así el papel de la administración educativa se podría observar desde un liderazgo transformador que ejerza un papel formativo permanente. Ahora, es esencial mencionar que el director de una institución debe transmitir emociones que infundan respeto para escuchar y ser escuchado con una lógica, y un sentido común amplio para resolver las problemáticas cotidianas en cualquier institución educativa y poder darle valor a esta haciendo personas proactivas de mentes reflexivas y seres humanos con calidad humana. Es muy agradable realizar análisis apresurados sobre muchos estudiantes que tienen grandes problemas como la drogadicción la prostitución el alcoholismo o el abandono de sus progenitores y sobre cualquiera de estas adicciones o desventajas, podemos ver que hay personas muy valiosas pero que muchas circunstancias los dominan en su vida y no actúa de forma correcta, distantes de las mentes y corazones gigantes que son las que queremos para un futuro.

Por eso la orientación y capacitación para las nuevas generaciones es importante ya que las mismas necesidades y demandas que tienen los estudiantes de hoy en día hace que se busque capital humano con grandes capacidades pedagógicas y de personalidad, para su desempeño comprometido en la búsqueda de sus objetivos. Hoy por hoy la misma exigencia de los estudiantes hace que se capaciten consultando en línea, y que estos estén continuamente

documentados sobre cualquier tema, esto hace que se olviden de tener lógica para afrontar sus problemas cotidianos ya que sus mentes son difíciles de codificar y en hay en algunas ocasiones no pueden o no desean transmitir sus sentimientos y pensamientos.

El paradigma de la mayoría de las instituciones educativas surge en todos los individuos que la componen, ya que el conocimiento que tiene cada docente y cada estudiante hace que se adapte a las diferentes tareas que se le asignen de acuerdo a sus habilidades por eso la calidad educativa para los educadores debe ser amplia buscando no solo la forma de enseñar tradicionalmente, sino de diseñar instituciones educativas que enseñen para la vida, con un pensum agradable y que el conocimiento obtenido sirva al educando para crecer como una gran persona que pueda afrontar los obstáculos.

Las competencias para la profesionalización de la gestión educativa, se la puede definir como una combinación de pasión, reflexión y experiencia que evoca imágenes de cosas incompletas, de preguntas sin respuestas, de deseos no cumplidos. Reflexionar, preocuparse y prestar atención, dentro de un torbellino de acontecimientos. Dándose cuenta de que hay hechos y acontecimientos que exigen que pensemos en ellos Greene, Maxime Gestión educativa estratégica. (Greene, sf, párr. 1)

Aunque la educación tradicional lleva más de un siglo con los mismos parámetros y es cierto ha dado algunos resultados. Y por esta situación se ha resaltado algunos educadores por su gran labor en algunos sitios de la geografía colombiana que son demasiado apartados de la civilización. Y aquellos docentes se han acostumbrado a ese estilo de administración escolar y de educar al pie de la letra de adelante para atrás y de atrás para adelante. Pero es bueno que se evolucione en la educación sin importar el sitio, que se hable un mismo idioma educativo, solucionando sobre todo los aprendizajes nuevos como las TICS. (Ministerio de Educación de la Nación, 2000)

En cuestiones de administración de los colegios escuelas y universidades siempre se dedican a las partes administrativas del plantel y se olvidan de la parte educativa que debe competir a todos los que este lo conforman.

A lo largo del tiempo y con el transcurrir de los años hemos sido acostumbrados a recibir una educación basada en la lectura, recepción de información, memoria, retención, y a un estilo de administración escolar con baja presencia de lo educativo, donde quien tiene el poder es el docente, quien está subordinado a los directivos y estos a su vez a un sistema educativo que al parecer dista mucho de la realidad social, sin embargo la educación está en un proceso de reconversión, de reestructuración, está iniciando a reflexionar acerca de las opciones y alternativas para direccionar los cambios, también está haciendo grandes esfuerzos para lograr espacios donde puedan articularse aspectos actuales, con la educación. La educación muestra un interés por la profesionalización docente, por un cambio de actitud del docente ante la práctica educativa. La educación requiere profesores autónomos, prácticos, actualizados y con calidad humana.

La tecnología ha avanzado, las obsoletas formas de enseñar, estamos en una nueva era donde a los niños les interesa pasar gran cantidad de horas en línea, que frente a un maestro aburrido y monótono. Así también han cambiado las relaciones familiares y de crianza donde los padres por sus ocupaciones les dedican muy poco tiempo a sus hijos, delegando esa gran tarea a los educadores, ya que a pesar de que ha pasado el tiempo el educador es quien de verdad afronta la problemática cotidiana de cada educando.

En viejas calendas se veía con premura la transformación de la educación puesto que había una gran distancia de lo que hoy es la globalización y la sociedad de consumo que absorbe a la humanidad desde temprana edad, afectando la parte social y humana, es por ello que no se debe

perder de vista los procesos educativos que cambien el corazón de la humanidad y que se formen personas con sentimientos, que afronten sus problemáticas, que luchen por sus sueños y que las preocupaciones y las angustias no los derroten. Por eso todos los que están involucrados en la educación deben apuntar hacia el centro de los sentimientos y emociones, ya que no solo es enseñar un pensum académico, olvidando al ser humano que piensa, tiene sentimientos, actúa, es muy emprendedor y sueña con llegar muy lejos.

El enfoque de los directivos debe ser reflexivo y dinámico, surgiendo a lo tecnológico, desarmando el pasado y organizando un futuro de aprendizaje que desafíe todos los obstáculos y estigmas que no dejan avanzar la educación. Sólo así se podrá sacar personas no solo bien preparadas en alguna área de educación, sino sacar profesionales que aprendan para la vida cotidiana, sean grandes seres humanos y den continuidad al conocimiento, a los valores, el respeto por sí mismo y por los demás, que sean tan éticos en los que hacen porque disfrutan ejerciendo su profesión.

Según Fayol (1924), tan importante como lo anterior también es que los administradores y directivos de los planteles educativos tengan en cuenta que manejar una escuela, un colegio, o universidad, no es cómo manejar una ferretería, ya que de lo que se habla en esta cuestión es de que ellos sean racionales en la forma de crear programas que operen adecuadamente la educación, y los recursos asignados los ejecuten hasta el último centavo, sin ninguna malversación, tan acostumbrada en Colombia, por muchos, a los cuales se les brinda la oportunidad de administrar los recursos que les asignen, y salen con su domingo siete que se desapareció el dinero, y así se queda perdidos y estancada la educación en Colombia.

Es necesario saber que la institución educativa es una organización, es una empresa, donde no se administra un metro de tela sino el conocimiento, las prácticas educativas, es un sistema social

afectado por diversas problemáticas, cambios culturales, políticos, sociales, religiosos, desde este punto de vista se plantea un liderazgo que pedagógico en los procesos estratégicos de la gestión educativa que vaya orientado a buscar la calidad en la educación, especialmente en esas partes donde los resultados parecen poco eficientes y eficaces, así la escuela en busca de excelencia requiere directivos capaces, líderes propulsores, que motiven a su equipo de trabajo, líderes facilitadores de procesos, creadores de ambientes agradables de trabajo, guiados por un diálogo respetuoso, todos estos aspectos influyen de forma directa a la hora de ejercer un buen liderazgo.

No debemos de olvidarnos que las personas que están a cargo de la enseñanza son hombres y mujeres de carne y hueso con grandes virtudes y defectos y que están obligados a brindarle a sus estudiantes grandes condiciones para su avance en el maravilloso mundo del conocimiento invitándolos a un viaje sin fin.

También es bueno que estimule a los profesores a contemplar el cambio no como una tarea que terminar, sino como un proceso de perfeccionamiento continuo en una búsqueda de la máxima excelencia, y de nuevas soluciones a los problemas que surgen, promoviendo la reflexión compartida, el aprendizaje profesional y la recolección de los saberes y destrezas de todos (Hargreaves, 1996, p.5).

Los docentes que se incorporan a las dinámicas de cambio y pasan de ser los que enseñan a ser profesores que aprenden el proceso de enseñar; pasan de ser quienes imparten información y contenidos a ser mediadores y facilitadores en la construcción de aprendizajes significativos. El aprendizaje que se da en los salones de clase adquiere una vital importancia, se aprende de otros y con otros, se aprende de y con grupos de gran diversidad cultural, de esta manera la gestión educativa se relaciona de forma directa y profunda con el proceso de enseñanza aprendizaje.

La gestión educativa estratégica supone reestructuración, innovación, y transformación de la práctica educativa, no solo de lo pedagógico sino también todo lo que compete a la organización como tal, solo una profunda transformación de la manera de trabajo en educación situara al

sistema educativo en mejores condiciones para lograr los objetivos estratégicos propuestos que la sociedad actual exige y requiere: calidad, flexibilidad, equidad, pertinencia del micro currículo, y profesionalización de las acciones educativas.

La gestión educativa puede entenderse como una innovadora forma de comprender, entender, administrar y conducir una institución educativa. Gestión es un término que se relaciona o abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una situación, supone repensar la educación y sus prácticas, asumir la complejidad, revisar los conceptos sobre las organizaciones educativas no como instituciones cerradas sino como sistemas abiertos, flexibles, permeables que faciliten el intercambio de recursos personales, culturales, educativos, sociales.

Gestión, también tiene que ver con los docentes, los funcionarios y los estudiantes, no como meros ejecutores de actividades y de procesos, sino como actores sociales. Entes activos que toman decisiones, Por lo tanto no se trata solo de ejecutar un conjunto de actividades o de planificar esas actividades sobre un papel sino de articular procesos teóricos y prácticos para recuperar y reestructurar el verdadero sentido de lo que significa la palabra gobernabilidad, el mejoramiento continuo de la calidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la pertinencia de la educación para todos y en todos los niveles del sistema educativo.

De esta manera el concepto de gestión educativa estratégica se articula con las nociones de empoderamiento, fortalecimiento, integración, retroalimentación y potenciación del sistema, ya que supone la interdependencia de saberes y experiencias pedagógicas, gerenciales, prácticas de aulas, acción en múltiples contextos, trabajo en equipo.

Además la gestión educativa estratégica direcciona su trabajo hacia una propuesta de innovar, cambiar viejas y rutinarias formas y prácticas educativas, por diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo objetivo: La comprensión de que las instituciones educativas

son la unidad de organización imprescindible de los sistemas educativos, entonces la diferencia entre gestión y administración radica en la comprensión y en los procesos de tratamiento de esas unidades y sus problemáticas. Lo que tiene que ver con la centralidad en lo pedagógico.

La innovación y la transformación conlleva al rediseño del accionar educativo, al fortalecimiento del apoyo profesional a todo nivel, a la integración e interacción de funciones educativas como diseño y ejecución de planes educativos pero sobre todo a la construcción de nuevas competencias y estrategias. Aceptar que las organizaciones educativas se han tornado complejas y que no se manejan con nuevas recetas y fórmulas mágicas sino que se necesita “una nueva forma de pensar, un nuevo modo de ver, necesitamos cambiar los anteojos” (Seneyx, 1994, p.96).

En este sentido los antiguos modelos de organización del trabajo basados en los conceptos de fiscalización y control, de órdenes, obediencia y acatamiento, son cambiados, para dar paso a la participación activa, la flexibilidad y permeabilidad, los conceptos críticos y reflexivos, la capacidad de adaptarse al cambio y el deseo permanente de aprender, así se entiende a la escuela como una comunidad de aprendizaje recíproco.

La cooperación, la colaboración se convierte en una de las herramientas que facilitan la planificación, acción, reflexión conjunta de lo que se quiere lograr, en pocas palabras el trabajo en equipo es un pilar fuerte a la hora de dotar a la institución educativa de una visión y misión compartida. Se puede considerar necesario un cambio en los valores de la cultura escolar: la autonomía frente a la dependencia, la participación comunitaria frente al trabajo individualista, una actitud abierta y dinámica frente a una actitud cerrada. De esta manera y tomando a la escuela como un sistema social, sus estructuras y procesos adquieren especial significado porque se constituyen en los espacios tangible e intangibles donde se desarrolla toda la labor educativa, en el más amplio de los sentidos.



En las prácticas y contextos educativos, el tema del gestor educativo, toma especial relevancia porque todo su desempeño se ve orientado a promover, incentivar, liderar, desarrollar y evaluar procesos mentales, de investigación que permitan sin lugar a dudas interpretar y comprender la realidad en que funciona el sistema educativo y más específicamente el accionar de la organización educativa en particular. Un gestor educativo impulsa e incita a la acción formadora y transformadora de sus estudiantes, articula a todos los actores sociales con la visión, misión y políticas institucionales, imprime sentido y direccionalidad a la institución y a su quehacer diario, construye conocimiento en el día a día. Es la persona capaz de enfrentar el riesgo, por medio del trabajo en equipo. En este sentido fortalecer la gestión educativa en todos los niveles, de tal forma que se interrelacionen todos los elementos educativos alrededor de unos objetivos y planes estratégicos, se configura como una acción necesaria en el empoderamiento y fortalecimiento de las organizaciones educativas y de su propia administración. Y permite avanzar hacia la descentralización, autonomía y modernización, lo que repercutirá en la prestación de un excelente servicio educativo, adaptado a las necesidades y demandas actuales, lo que exige un mayor grado de responsabilidad en los diferentes niveles de la administración escolar.

## **Capítulo 2.**

### **Los nuevos desafíos de la gerencia educativa**

“Nunca dudes que un pequeño número de ciudadanos, pensantes y comprometidos, puedan cambiar el mundo; de hecho, son los únicos que siempre lo ha logrado” (Mead, 2018, parr.1).

Los desafíos son muy importantes no solo para el gerente de la institución educativa, también los deben tener presentes profesores, administrativos y alumnos de cualquier institución educativa, ya que el gerente debe administrar los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, entre otros, aunado a esto debe ser un gran ser humano con mucha sabiduría cultura, y con ideas de líder en pocas palabras muy humanista que ame su profesión y la ponga en alto y enfrente los desafíos que vengan haciendo que estas cualidades y conocimientos den ejemplo a sus educandos y pueda transformar el mundo de forma concreta y simple, que no tenga miedo a la hora de tomar decisiones, y cuando tenga desafíos piense en el hombre como razón de nuestras acciones educativas, creando condiciones en la institución para formar personas integrales que transformen nuestra sociedad para que en el futuro sea promisorio para los jóvenes y adultos con una buena educación continuada.

Según Manes (1999), Amarate (2000) y Álvarez (1988) (como se citaron en Graffe, 2002), las personas que dirigen o gerencian las instituciones educativas deben de estar en búsqueda de la excelencia educativa, con docentes de grandes competencias, líderes, para que pueda transformar su plantel, trabajando en equipo profesores, administrativos, y alumnos.

Cuando se habla de desafíos de la gerencia educativa se habla del ser humano involucrado en ese accionar educativo, es pensar cómo vamos a desarrollar la tarea educativa de transformar personas, para que estas transformen y cambien no solo su vida sino también su contexto social, es una responsabilidad muy grande para quienes tenemos la misión de formar personas de forma

integral, y es allí donde tenemos que cuestionar si con nuestro ejemplo y enseñanza lo estamos logrando. Si somos capaces de exceder nuestras posibilidades y habilidades para cumplir esa meta. Actualmente se dice hay que humanizar la medicina, entonces también debería decirse hay que humanizar la educación y más aún este aspecto ya que la relación e interacción humana es cara a cara.

Por eso el director de una institución debe ser competitivo, que se relacione de la mejor manera con sus subordinados, llámese docentes, administrativos, alumnos y otros planteles. El director, administrador, debe ser una persona con un profundo interés por el ser humano, por el conocimiento, por la cultura, por la historia, y por la sociedad en la cual vive, en esta medida debe saber que la esencia de su quehacer gerencial es el ser humano, llámese estudiante, docente, administrativos, otros, y también lo es la construcción de nuevos conocimientos a partir de los ya existentes. Mirando a futuro la buena organización del trabajo representando ante el Ministerio de Educación, cultura y deportes. Siendo líder para aprender enseñar, formar y asesorar con grandes capacidades, como una persona de gran organización que gestione para su institución educativa, cumpla y coordine las actividades educativas, y sus labores como cabeza visible de la institución educativa. Y que sus alumnos cumplan sus labores, y a estos hacer que se les retroalimente para que cumplan sus labores y responder a la demanda educativa de un mundo de tantos cambios y aculturaciones educativas, desarrollando la capacidad de aprender cosas significativas (conocimiento) a un buen ritmo para aprender a aprender, y aprender a desaprender, incluso en un sistema gerencial como el de un rector de una institución educativa de cualquier índole primaria secundaria universidad etc. Buscando mejorar cada día y contagiando un liderazgo que absorba de forma positiva a todo el personal docente administrativo y sobre todo al alumnado, integrando nuevos conceptos pedagógicos, materiales y tecnológicos,

metiéndole ganas en aras de construir una organización inteligente, y de gran excelencia dándole a los educandos conocimientos profundos, perdurables y no someros. Conocimientos que los puedan aplicar a la vida cotidiana, buscando mejorar el funcionamiento de la escuela y sus procesos, en los cuales el director usa su gran conocimiento para ver las razones del desempeño que se ha observado y así poder predecir cómo en el ajedrez, que esta salido de la planeación estratégica y poder ajustar lo que sea necesario para lograr las metas impuestas y así rediseñar y dirigir un nuevo, curso de acción.

Es por eso que los centros educativos deben recomponerse, ya que una institución que aprende y optimiza el potencial para formar grandes personas cualificadas y calificadas estando atentos a responder a los cambios no solo internos de la institución sino también a los externos. Haciendo uso intencional de los procesos de aprender de forma individual y grupal transformando la institución educativa de modo que satisfagan a todos los que están involucrados en ella.

Es paradójico pensar que hoy en día las instituciones que se dedican al aprendizaje y ellas no aprenden. Las instituciones educativas a nivel nacional no suelen ser por sus propias condiciones de estructura, aptas para un aprendizaje permanente. De acuerdo con Santos (2000), se debe engendrar centros educativos como una comunidad de aprendizaje, reestructurando contextos organizativos del trabajo de los docentes. Los obstáculos que bloquean el aprendizaje en las instituciones escolares, se rutinizan las prácticas profesionales descoordinando cualquier actividad, burocratizando los cambios, y supervisando de forma miedosa, con una dirección gerencialista de centralización excesiva, y con una gran cantidad de estudiantes sobrepasando la capacidad instalada de cada institución educativa, desmotivando al profesorado.

Pensar en los desafíos de la gerencia educativa, es pensar en el ser humano, es repensar lo pedagógico, es reflexionar sobre nuestro accionar como educadores y es centrar la atención en el estudiante como la razón de ser de la educación. Es reflexionar en los desafíos y retos a los que diariamente no vemos enfrentados, es pensar en construir cosas nuevas, siempre con la responsabilidad social de crear condiciones educativas favorables para que el estudiante se forme de manera integral, como persona que tiene a su vez el reto de transformar el mundo que lo rodea. Uno de los primeros desafíos de la gerencia educativa en la transformación de la escuela es lograr que el educando construya un nuevo conocimiento es decir logre un aprendizaje significativo. Hoy en día al maestro se le exige cualquier cantidad de competencias y títulos que más que ayudar al proceso educativo desvía el objetivo real de la práctica educativa; la comunidad educativa, la sociedad, la familia hacen del maestro cualquier cosa, que aunque en el afán de tener buenos propósitos, lo que hacen es que se pierda el sentido de lo que significa la docencia. Con frecuencia se orienta el trabajo del profesor hacia la labor de “enseñar”, pero lo que se hace es encajar al estudiante dentro de un modelo reactivo, pasivo, es decir el educando reacciona a las tareas y actividades asignadas por el maestro, siendo así se presume que el mejor maestro, el que más sabe, es el que más actividades realiza y asigna, pero en comparación con este viejo y obsoleto modelo educativo basado en la enseñanza; en la actualidad se enfatiza en un modelo centrado en el aprendizaje, no en el profesor, ni en el estudiante sino en el aprendizaje mismo orientado por el docente, involucrando al estudiante, donde su papel principal es convertirse en un elemento activo, proactivo. Este modelo impulsa la construcción de su propio aprendizaje.

La función del trabajo del docente no puede reducirse, ni a la de simple transmisor de la información, ni a la de facilitador del aprendizaje. Antes bien, el docente se

constituye en un mediador en el encuentro del alumno con el conocimiento (Díaz Barriga, 1998, como se citó en Dávila Espinosa, s.f. p.3).

La Unesco propone: “Nuestros educandos deben aprender a conocer, a hacer, a ser, y a convivir” (Dávila Espinosa, s.f. p.4). De esta manera se puede entender la invitación a generar y crear estrategias de estos aprendizajes, en otras palabras a construir conocimientos, implica un proceso y un espacio educativo de enseñanza aprendizaje donde el estudiante ame el aprender, motivado por saber más cada día. Se habla entonces de un aprendizaje significativo, reflexivo crítico, personal y activo, y no un aprendizaje memorístico. Es por ello, que todo aprendizaje que se dé de forma significativa, el principal requisito es que el estudiante este motivado, quiera y esté dispuesto aprender, es decir se sienta a gusto en la institución educativa. Por lo demás, se debe tener en cuenta la metodología y pedagogía del docente, y todas aquellas estrategias que generen una excelente practica educativa. Indudablemente es aquí donde el docente se muestra en varias facetas, como ser humano, como docente y como profesional.

En el aprendizaje significativo se relaciona conocimientos, saberes, experiencias previas del alumno que están dentro de su estructura cognitiva y que pueden ser utilizadas para su beneficio, dejando atrás la relación vertical, lineal entre profesor y alumno.

Otro de los desafíos, es la renovación, innovación y la transformación de la sociedad, y esto implica la responsabilidad comprometida del docente. El efecto de las acciones educativas, personales del maestro, es más sentido, que el de otras personas porque tiene contacto directo con el estudiante y con su contexto, transformando positivamente la realidad, lo que exige realizar muy bien y con amor el trabajo-

El capital por excelencia en la educación, son los niños y jóvenes, que día a día estudian y se capacitan para ser mejores profesionales y aportar un poco más a la sociedad en que

desenvuelven. Los directivos, los docentes, y todo el personal de la institución educativa influyen de forma significativa en la construcción del alumno como ser humano integro. Mediante la acción educativa, el docente, transforma la realidad a través de la praxis educativa profesional se logra no solo la transformación del alumno sino del docente mismo en varias esferas humanas, así se puede decir que la capacidad de adaptación de los actores sociales de la institución educativa, a los cambios, pueden hacer del educando una persona con calidad humana, lleno de conocimientos que aportan a la construcción de un mejor país. Al decir ser humano integro, no se puede desconocer la situación y realidad social en que vivimos actualmente, familias desintegradas, drogadicción, corrupción política, económica, social, pérdida de valores y perdida de la fe en un ser supremo y otras manifestaciones de continuo deterioro, esto hace que transformar al ser humano y con ello a la sociedad se convierta en un verdadero reto educativo. Sin embargo , cabe anotar que todos, directivos, docentes tienen una misión que cumplir, pero con toda seguridad esto se relaciona con aquellas fortalezas , aspectos positivos , capacidad de lucha, entereza, que los caracterizan y que juegan un papel importante a la hora de realizar el trabajo educativo de manera práctica, real, flexible.

Desarrollar en nosotros mismos como docentes y en nuestros estudiantes una real comprensión del mundo, no es explicar lo que sucede, es interpretar de forma adecuada y realizar una comprensión concienzuda de nuestra sociedad, y su tiempo actual, y desde allí crear, generar, potenciar un compromiso verdadero para transformar esa sociedad, empezando por nuestro propio cambio. La transformación social, tiene que ver con la educación y el ser humano, por eso es necesario cambiar paradigmas educativos por otros más adaptados a la realidad actual, modelos que no generan, ni construyen pensamiento crítico.

Y el ultimo reto, es hacer de las instituciones educativas , instituciones y organizaciones que aprenden y que ayudan a que otros aprendan, y que apoyan la construcción critica del conocimiento, el cual se relaciona con la descripción, el análisis, la comprensión, y de forma eventual con el cambio del mundo que nos rodea. En este contexto, se considera “el conocimiento como un activo no solo individual, sino también organizativo” (Alavi y Leidner, 2002, p. 17). Se hace importante retomar la prioridad del capital intelectual, en la construcción de nuevos conocimientos, como activos intangibles, pero a la vez, como elemento beneficiador de toda una sociedad. La connotación conocimiento dimensiona muchos aspectos, que nos ayudara a entender el quehacer del trabajo educativo. La educación tradicional ofrece información, la educación actual promete trascender esa información, es decir darle valor y significado, logrando comprender de manera fuerte y sólida aquello que se está estudiando.

Las organizaciones educativas, de hoy, preparan a sus estudiantes, dentro de un mundo lleno de tecnología de la información, por ello se hace necesario usar la investigación de aula, empleando estas técnicas modernas que generan conocimiento constructivo en la medida que se oriente su uso. De allí el compromiso del profesor de actualizarse y tener una capacitación continua que le permita desarrollar un buen trabajo pedagógico en el mundo de hoy.

El fenómeno de la globalización, hace que la educación se reconceptualice profundamente en su trabajo educativo, ya que la tecnología como instrumento de información conlleva a un cambio en el rol del docente, y lo convierte en un transformador social de esa información en conocimiento útil. La tecnología lleva y exige a las instituciones educativas a una revisión clara de su actividad curricular en la visión de construir sujetos para la autonomía, con capacidades reflexivas y analíticas, y con grandes capacidades humanas, dentro de una educación competitiva.



### Capítulo 3.

#### Gestión educativa para la transformación de la escuela

En la actualidad vivimos en un mundo de continuas opresiones empezando desde el seno del hogar donde papá y mamá te corregían de forma rígida y a veces hasta agresiva, hasta el actual bullying hecho entre compañeros, o las evoluciones correctivas del profesorado que en antaño te corregían a con golpes de regla en las manos, o de planas con determinadas frases, hasta los actuales términos despectivos hacia las otras personas bien sea por un defecto físico o por simplemente por discriminar a los otros. Pues bien así podemos adentrarnos a una sociedad en la cual se está enseñando por enseñar sin dejar ningún legado de una construcción de nuevos hombres y mujeres que puedan transformar esta realidad violenta que nos ha consumido a los colombianos varios años.

La gestión educativa implica gestión del conocimiento, y este último concepto en las instituciones educativas se centra en el ser humano, en la persona, tomado desde varios ángulos, cultural, político, económico, social, moral, ya que todo esto le da una identificación a la institución. Así las organizaciones educativas están compuestas por un conjunto de personas que tiene un objetivo, un proyecto juntas, conformado por elementos como gestionar, administrar conocimientos, el cual apunta al desarrollo de la labor educativa, con el fin de construir personas y a la vez ser instituciones competitivas.

Sin embargo, es bueno tener en cuenta que en la actualidad se debe buscar una educación por medio de la praxis, de que nos vale un alumno que se sepa toda la teoría de los libros al revés y al derecho y a la hora de colocar en práctica lo dicho no tenga como hacerlo porque no le enseñaron y así nunca podrá tener una experiencia sobre el tema tratado.

Lo que se busca es liberar a las personas de tantas ataduras que no los dejan avanzar, son poco reflexivos y reacios a humanizarse a través del dialogo para ponerlo en práctica en la sociedad y esto empieza desde el salón de clases transformando personas para liberarse de actores opresores y llegando a ser humanos de verdad que lleguen a la acción y a la reflexión. Educándose mutuamente educador y educando ya que los acontecimientos diarios del ser humano como tal no distinguen si eres docente o alumno solamente pasan y aprendes con una comunicación de ida y vuelta alejada de los parámetros que solo decía el docente, desarrollando un espíritu crítico en su dialogo sin ser espectadores sino siendo actores del cambio y alejándonos de la educación bancaria tan puntual y pasando a una educación problematizadora.

El pensamiento sistémico es de suma importancia para que se desarrolle una institución educativa organizada buscando juicios de valor sobre la importancia de la educación en Colombia resaltando la búsqueda de la investigación de cómo transformar la escuela, integrando factores económicos, humanos, sociales y culturales con enfoques interdisciplinarios haciendo diagnostico continuo de sus componentes (administrativos, profesores, alumnos) para ayudar a solucionar conflictos o para formar seres humanos que puedan afrontar cualquier problema. Por eso la frase que ganador no es quien obtiene mil victorias, ganador es quien afronta los problemas y obstáculos para salir adelante.

En la dirección y gerencia de una institución educativa se debe tener muy presente los principios, las reglas, y métodos de enseñanza que deben regir el proceso educativo teniendo una estructura organizada y todas las personas que forman el engranaje de esta, de allí es donde se determina si se da un buen servicio educativo o no ya que si falla el más mínimo elemento de esta, la educación fallaría, Y se dilapidaría los recursos humanos, materiales, financieros y la información seria cambiada a otro termino. Ya que la sociedad pone condiciones y la transforma

teniendo en cuenta el entorno con quien interactúa para contribuir a una mejora continua del sistema gerencial educativo. Mirando la identificación y comprensión de la interrelación casual educativa.

Replantear, de manera general la enseñanza, la pedagogía tradicional, y hacer una innovación en la educación, una educación enfocada a formar estudiantes como personas capaces de aprender a hacer, de aprender a ser, de aprender a conocer, de aprender a convivir, de aprender a aprender, quizá estos sean los soportes base de la educación en este mundo tan globalizado, y a la vez con personas tan diferentes las unas de las otras, con diferentes estilos de vida, formas de pensar, diferentes culturas y costumbres, donde se hace necesario la inclusión y cohesión social en un marco de respeto y de prácticas sociales democráticas que estimulen un verdadero proceso de aprendizaje, donde el docente este en una relación horizontal con el alumno, se habla entonces de una educación problematizadora, la cual facilita la construcción reflexiva y critica acerca de los desafíos que presenta la realidad social, aprendizaje que se da dentro de una educación horizontal “ nadie educa a nadie, nadie se educa solo, los hombres se educan entre sí”. Muy contraria a la educación bancaria, donde se da una relación vertical, donde el educador subordina al educando, reprimiendo su curiosidad, desestimulando la capacidad de desafío y riesgo. El educando es un ente pasivo, receptor de información, sujeto que memoriza todo lo enseñado pero no llega a la comprensión del mismo, es el modelo de la educación tradicional.

Retar, explotar y explorar, la imaginación, la creatividad, de los estudiantes y a la vez enfatizar en sus habilidades y posibilidades y mejorar sus debilidades hace parte de realizar una gestión educativa para transformar la escuela. Replantear los objetivos, la visión, la misión, las políticas educativas de las instituciones educativas, lograr una planificación adecuada de la formación en los docentes, lo cual implica reflexionar sobre las destrezas, actitudes, aptitudes,

conocimientos y saberes que un profesor debe tener para enseñar. Saberes como conocimientos pedagógicos, conocimientos relacionados con el ámbito disciplinar, esto quiere decir que el maestro debe conocer profundamente lo que enseña y debe estar actualizado, en una actitud de compromiso y mejora, debe ser un investigador y sobre todo debe ser una persona ética. Muy importante anotar la relación entre la teoría y la praxis, ya que estos dos elementos articulados ayudan a generar conocimientos nuevos. También se debe prestar atención a las actitudes, sentimientos y emociones del docente, el cual es un sujeto en constante interacción con otros seres humanos, posee sentimientos que influyen positiva o negativamente sobre el proceso de enseñanza aprendizaje. La práctica educativa es un trabajo muy delicado, en la medida que no solo nos relacionamos con otras personas, ya sean estudiantes u otros profesores sino también tenemos que lidiar con nosotros mismos. La actual sociedad demanda docentes capaces de promover la formación de estudiantes no solo como personas con un desarrollo humano adecuado sino también como personas profesionales con capacidades sostenibles en esta nueva era. Así se propone una educación infiltrada de todo un sistema de valores, impulsada por un compromiso ético, moral y social, una educación que pone al servicio de la sociedad, un paradigma educativo nuevo y enfatiza en el respeto a los derechos humanos, la cultura de la paz y la convivencia, y la preservación del medio ambiente. Pero también la generación de estudiantes renovados con un pensamiento crítico. Aprender con otros y aprender de otro, es otra clave para la transformación de la escuela, esto implica, que dentro de una perspectiva sistémica el aprender genera complicidad, motivación. Crea redes de apoyo mutuo; elementos que permiten innovar y transformar la práctica educativa. La gestión educativa comprende, como eje principal, la practica educativa del docente, la cual acarrea un conjunto de acciones que este realiza para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Está condicionada por una serie de

circunstancias como la actividad curricular, las políticas educativas de la institución, el contexto sociocultural y educativo, los rasgos y características de los estudiantes las expectativas de aprendizaje que tengan los estudiantes, la gestión académica, seguimiento del aprendizaje de los estudiantes, los materiales y recursos a disposición. Si la práctica educativa es el motor de la gestión educativa, abarca la planificación de la enseñanza, y solo puede realizarse en el marco de las relaciones e interacciones que se establecen entre maestros y estudiantes y en un espacio determinado, que puede ser dada por un aprendizaje en contexto, más allá del espacio limitado del aula de clases.

De una simple manera puede escribirse que la gestión educativa incluye tres pasos: reflexión, decisión y liderazgo, y la componen tres aspectos que actúan de forma interdependiente e interrelacionadamente y están operativamente potenciados, y estos son a saber; pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional, desde una visión global una asertiva y consensuada gestión educativa puede generar no solo organizaciones que aprenden continuamente si no que contribuye a la formación integral del ser humano, que llega a sus instalaciones en busca del conocimiento. Mejorar la calidad educativa exige una firme articulación y cohesión de todos sus componentes, no solo del factor humano sino también de un diagnóstico, estrategias, objetivos. Por consiguiente una buena gestión educativa para lograr cambios efectivos y eficientes en la escuela incluye administrar no solo la operatividad de la institución sino gestionar ese activo intangible que poseen todas las personas en especial los docentes como actores sociales activos de institución educativa.

Así, gestionar con éxito una institución educativa, no es únicamente atender los aspectos administrativos y cumplir con una serie de requerimientos que las entidades gubernamentales, exigen; o atender y solucionar las dificultades presentadas diariamente, precisa, además que los

directivos y profesionales en educación que están al frente de una institución educativa , conozcan, administren y apliquen herramientas estratégicas de gestión , para optimizar el trabajo educativo , en el sentido más amplio, y principalmente generar cultura de calidad total y de gestión por resultados, logrando posicionarse como una organización competitiva en un mercado laboral cada vez más exigentes y cambiante. Gran desafío que tienen los directivos y cuerpo docente de una institución, ya que supone no solo que compartan y se identifiquen con la misma visión, los mismos objetivos, la misma cultura escolar, sino que también haya un liderazgo que promueva un trabajo y práctica educativa exitosa.

La transformación de las instituciones educativas en organizaciones inteligentes pone la necesidad de cambiar paradigmas de enseñanza, metodologías y didácticas, estos cambios apuntan hacia una óptima gestión de procesos de conocimientos y afecta directamente la calidad del servicio educativo que debe ir direccionado a lograr formar estudiantes de gran calidad humana pero también profesionales de gran intelectualidad.

## Capítulo 4.

### Las organizaciones inteligentes

Al abordar la teoría de las organizaciones, tenemos que tener en cuenta que deben estar abiertas al aprendizaje y, a conceptos que construyan miradas compartidas, sobre el dominio personal, enmarcándonos a modelos mentales, de aprendizaje en equipo y a pensar de forma sistémica; estableciendo las organizaciones inteligentes como un producto de nueva ingeniería educativa (Senge, 1990, p. 96)

Solo se comprende un sistema si se lo observa como un todo de elementos mutuamente influyentes entre si y no cada parte por separado, una organización que aprende es un sistema que maneja un enfoque sistémico, tiene modelos mentales claros que influyen sobre el modo de entender y comprender el mundo y su continuo accionar, tiene una visión compartida, trabajan y aprenden en equipo, colocando incluso la propia vida al servicio de las aspiraciones y metas trazadas. De esta manera las instituciones educativas inteligentes buscan asegurar que todos los actores sociales estén constantemente aprendiendo y sacando a la vista todo el potencial que poseen, esto es, la capacidad de comprender la complejidad de las situaciones, de asumir la responsabilidad de formar seres humanos con un pensamiento crítico; adquirir y cumplir compromisos educativos, asumir su propio auto crecimiento a través de un trabajo en equipo, seguramente esto, conlleva a una significativa y perdurable mejora educativa.

La complejidad en nuestra sociedad ha aumentado con el transcurso del tiempo, con el fin de buscar comprender y apreciar las relaciones dentro de un sistema educativo o de algún otro sistema para conocer sus características y entender cómo funciona. Es importante abordar en este punto el clima organizacional y las características del trabajo llámese enseñar, aprender, y/o administrar educación. Buscando que se integren varias disciplinas del conocimiento para lograr pensamientos constructivos, sin cerrarse a un solo pensamiento, con ambientes adecuados tanto para la enseñanza (salones adecuados, logística apropiada para enseñar) como para el aprendizaje

(docentes preparados éticos idóneos y competentes en lo que enseñan) aprendiendo y enseñando a pensar de forma sistemática comprendiendo la dinámica de la institución, reconfigurando los pensamientos para desaprender reglas no tan constructivas (pensamiento lineal) y aprendiendo reglas del pensamiento sistémico.

La imagen de organizaciones que aprenden evoca, de entrada, supuestos sobre los miembros de la escuela como personas comprometidas, participativas, que persiguen propósitos comunes y, como tales, se esfuerzan por desarrollar progresivamente modos más eficaces de alcanzar tales metas, respondiendo a las demandas del entorno. En lugar de otros modelos más gerenciales, una organización que aprende exige la capacitación, incremento de profesionalidad y crecimiento intelectual de sus miembros, así como su participación en las acciones, si es que el centro quiere crecer como organización. Advertir de los posibles usos acrílicos de la imagen no supone renunciar al papel que puede jugar en la mejora de la educación.

Como ejemplo podemos resaltar la idea de un profesor en Francia que la transmitió a su director de la Institución Educativa que en los casilleros del Establecimiento se guardaran todos los aparatos de tecnología que no dejaban concentrar a los alumnos. Los celulares, las tabletas, los raptors, con el fin de buscar que los alumnos logren una atención más centrada y puedan adquirir un conocimiento sin fracturas de atención.

Lo que se busca en la parte educativa es que se aprenda enseñando, por eso es que los docentes a medida que enseñan también aprende de la cotidianidad de sus alumnos, de sus problemas, de sus aciertos y desaciertos, el docente mejora su metodología de enseñanza por medio de la experiencia que transcurre en su vida, y también la aplica en su hogar, o que profesor no ha tenido alumnos con problemas de drogadicción, y este al mirar esa problemática aplica su conocimiento para sus próximos alumnos y para sus hijos con el fin de prevenir tal problema,



que atañe tanto a la sociedad colombiana. Este a su vez se apoya en los otros profesores y psicólogos de su institución para que coadyuven a confeccionar y perfeccionar ideas de cambio.

Los padres de familia en general pueden afirmar que envían a sus hijos a una institución educativa con el fin de que su hijo (a) sea un profesional renombrado por su gran capacidad, y se valga por sí mismo, aunque a veces algunos envían a sus hijos porque no quieren que tomen decisiones erróneas adquiriendo vicios de diferente índole, o porque no tienen tiempo para dedicarles a estos. Siendo ventajas u obstáculos las instituciones educativas tienen que estar prestas a solucionarlos, con su equipo de trabajo interdisciplinario en todas las áreas, logrando avanzar en la educación y el aprendizaje para la vida, solucionando de raíz y no de manera somera.

Cuando se habla de la parte mental, podríamos pensar que el aprendizaje está evolucionando y se pretende que los estudiantes aprendan de todo un poquito y no solo se tenga un objeto de conocimiento, dando durabilidad a lo aprendido, y cuando ese pensar no se ajusta, las diferentes disciplinas que están enseñándose deben de hacer que su alumno empiece a cambiar de una forma reflexiva con el fin de que se apropie del conocimiento y pueda surgir como un gran ser humano.

A veces adquirir conocimientos no es fácil, debido a su complejidad, o quien no se acuerda del álgebra que tanta dificultad nos ha causado a más de una persona. Pero que al final de cuentas muchos de los estudiantes siguen poniendo en práctica por la profesión que se escogió, pero aun sin que la practiques te acuerdas de despejar paréntesis o por lo menos te acuerdas quien te lo enseñaba. Así mismo las instituciones deben de buscar una forma inteligente de dar una educación duradera y significativa con el cual sus miembros tengan un aprendizaje continuo aplicable para la vida.

Las personas tenemos muchas perspectivas desde la niñez hasta la vejez y siempre estamos pensando cómo influir en la forma de pensar de los seres humanos para que actúen de forma adecuada, en un mundo tan lleno de oportunidades, de positivas situaciones, que a veces olvidamos, es por eso que los administradores de educación buscan pensamientos transformadores ajustados a un mundo de globalización para un mejor futuro.

Cuando las instituciones educativas asimilan las disciplinas básicas del aprendizaje se abre un camino de reflexión y conceptualización de problemas un tanto difíciles. Por eso no puede llamar a expectativas grupales o en equipo sin llamar las visiones personales, hacia una mejor vida familiar y social.

En este capítulo, se aborda lo que se llama el pensamiento sistémico y estratégico, como herramienta para la transformación de la escuela en una institución inteligente y en una organización que aprende, la cual se centra en la capacidad creativa del ser humano y en el desarrollo de sus potencialidades, dentro de un ambiente educativo con condiciones institucionales que posibilitan la construcción de nuevos conocimientos y aprendizajes significativos.

Las organizaciones inteligentes, desarrollan un pensamiento conjunto, un aprendizaje en equipo y construyen la capacidad de obtener los que verdaderamente desean; las condiciones cada vez más complejas de los problemas organizacionales requieren un trabajo y un aprendizaje en equipo, ya que las ideas, saberes y conocimientos de los otros, y con los otros generan soluciones creativas e innovadoras, así convertir una institución educativa en una organización inteligente es una ardua labor porque implica no solo romper viejos paradigmas y modelos educativos que encasillan al estudiante y al docente en un mundo limitado, restringido de conocimientos y de adquisición de nuevos aprendizajes, implica la construcción de una

organización con la convicción de una auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad, lo cual es trabajo de todos los actores sociales de una comunidad educativa.

En realidad, no se puede desconocer la influencia del entorno, en el proceso de transformar una institución educativa en una organización inteligente, ya que los seres humanos son sociales, de modo que son interdependientes de otros seres humanos, y las interacciones humanas están espacialmente organizadas, lo que significa que para lograr transformar la escuela debe tenerse en cuenta una perspectiva ecológica y sistémica. El pensamiento sistémico se relaciona con el pensamiento crítico, con el desarrollo de habilidades de orden superior como es el hecho de cómo enfrentar adecuadamente las dificultades que se presentan a diario, es un pensamiento con apertura al cambio, flexible, dinámico.

Por consiguiente la misión de la escuela no es tanto enseñar al alumno cualquier cantidad de información, llenarlo de una multitud de conocimientos, aglomerarlo de nociones especializadas, ante todo es procurar que el estudiante adquiera autonomía intelectual, y que sea el mismo quien construya su propio conocimiento y le dé significado a su aprendizaje, a partir de la aplicabilidad de ese conocimiento a su propia realidad y la de otros. De aquí la importancia de desarrollar el pensamiento crítico y la lectura crítica y reflexiva en el aula, un pensamiento coherente, exploratorio que sirve de base y guía para la vida académica, personal y social del alumno, como persona en continuo proceso de formación y cambio., crear un ambiente que favorezca el pensamiento reflexivo que promueva todo un sistema de valores, una mente abierta, empática, autocrítica y autorreflexiva en los estudiantes, se convierte en una loable tarea del docente. Pensar de manera crítica es uno de los pilares del enfoque sistémico, ya que ayuda a resolver problemas de forma organizada, es así que implementar estrategias de enseñanza aprendizaje de forma sistemática, es un gran desafío de las instituciones educativas, en resumen

el enfoque sistémico engloba de manera coherente y congruente a todos los activos tangibles e intangibles de cualquier organización educativa, aprovechando todos los recursos del capital intelectual y logrando que las instituciones educativas adquieran ventajas competitivas, en esta sociedad tan globalizada.

Para terminar, se debe crear en nuestras instituciones educativas un liderazgo responsable donde las personas amplíen continuamente su conocimiento para llegar a la comprensión de situaciones difíciles. Las personas que lideren tienen que tener una mirada más amplia hacia la humanidad aprendiendo a escuchar y ayudando a que las personas alcancen nuevas perspectivas sin imitar a nadie siendo originales e irremplazables, buscando que las organizaciones del mañana que sean inteligentes y con visión futuristas con líderes sobresalientes.

### **Reflexión sobre la educación: Un nuevo escenario educativo**

Actualmente vivimos en una realidad social, donde el ritmo de vida es bastante acelerado e intenso y los cambios se producen de forma rápida, estamos condicionados a un mundo lleno de incertidumbre, la tecnología, cada día está llenando los espacios vitales del individuo y los estudiantes están siendo invadidos de mucha información que en vez de aclarar dudas e inquietudes, lo que hace es crear situaciones de confusión y un mundo lleno de preguntas sin respuestas adecuadas y asertivas.

Las instituciones educativas son un lugar y son las unidades básicas la sociedad actual y se convierten en los espacios donde las personas se incorporan a la vida social. Son sistemas sociales con características, estructuras, acciones y procesos donde el ser humano logra interactuar con otros, aprende de otros y con otros, elabora sus propios conceptos, que van a servir de base para su diario vivir. En este sentido las personas que nos dedicamos a la práctica educativa siempre vamos a orientar nuestros objetivos a que la educación ocupe un de los primeros lugares en la agenda del gobierno, como mecanismo de acción y transformación de la sociedad.

La poca importancia que el sistema educativo nacional, le brinda a la educación ha hecho que haya una progresiva pérdida del valor y del sentido real de la educación, como medio de movilidad y portabilidad social , la escasa financiación y el poco presupuesto del gobierno direccionados a los procesos educativos , la cada vez menor infiltración de la familia en la formación educativa de sus hijos, la poca validez que se le da al trabajo educativo del docente y a su actividad en el aula, la ausencia de estrategias que construyan conocimientos y que ayuden a entenderla diversidad que existe en la comunidad estudiantil , hoy por hoy, hacen que el proceso enseñanza aprendizaje sea un reto.

El desafío entonces sería como conseguir mejores resultados en nuestros estudiantes, logrando una formación integral, en condiciones cada vez, más complejas. Buscar maneras, formulas fuera del contexto social donde se desenvuelven, no es la solución. Identificar, planear, construir estrategias nuevas, adaptadas a una realidad social en constante cambio, sería una buena alternativa para lograr transformar muchas de las difíciles situaciones actuales.

Una mejor educación, no solo hace de la institución educativa, una organización con ventajas competitivas, sino que también logran, que un país sea económica, cultural, y socialmente más competitivo, porque cuenta con personas más preparadas intelectualmente y con otra forma de percibir la realidad, Así mismo una educación de calidad reduce la desigual distribución de los recursos. Además convierte a la institución educativa en un espacio de integración social y de participación y construcción democrática, en donde hay lugar para la inclusión social y aceptar las diferencias.

En Colombia las políticas educativas se han quedado escritas en un papel, por ejemplo, el estatuto docente para mejorar la formación, capacitación y remuneración de los profesores, quedo en el aire, como muchas otros aspectos, quizá dentro del sistema educativo, el Ministerio de Educación Nacional, se hayan tomado buenas decisiones que apuntan a una educación de calidad, pero solo, se han quedado escritas. Pero, lo importante, siempre que hablamos de educación no es centrarnos en lo negativo, en lo malo, o bueno , sino más bien pensar en cómo mejorar la educación, con las herramientas con las que se cuenta, realizando una buena práctica educativa, que vaya de la mano con el aprovechamiento de los saberes y experiencias de los docentes , para así generar procesos pedagógicos que beneficien no solo a la organización educativa, sino a los estudiantes, que son la razón de ser de toda Institución educativa.

## Conclusiones

Las organizaciones tradicionales son organizaciones inteligentes, que desarrollan su capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento, cambiando su forma de ver el trabajo, pasando de un enfoque instrumental a una mirada integradora con unos beneficios intrínsecos, guardando una mayor coherencia con las aspiraciones humanas y que no sólo se restringen a la satisfacción de las necesidades más básicas, sino a satisfacer unas necesidades superiores.

Convertirse en una organización inteligente es un arduo proceso. Ya que se necesita conocer, practicar e incorporar, sobre todo a los seres humanos que dirigen los niveles estratégicos de la organización. En la práctica de las disciplinas, se debe partir en primer lugar por adoptar un cambio en el paradigma a través del cual se entiende los "problemas" y se busca las "soluciones" de nuestras organizaciones en el mundo real.

En una organización inteligente se puede resaltar la gran importancia del aprendizaje a nivel personal como grupal, los dos niveles deben estar ligados. De forma individual, es irrelevante para el aprendizaje, los individuos aprendemos todo el tiempo y sin existir un aprendizaje organizativo. Pero si se lo hace en equipo, se transforma el conocimiento en organizativo. El cual sirve para afrontar consecuencias y decisiones que pueden tener efectos deseados o no, ya que la experiencia y comunicación es importante en el aprendizaje, para afrontar desafíos, en equipo, tratando con sus afines de proyectar visiones de negociación, aprendizaje, y solución de conflictos.

Se puede afirmar la identidad del modelo de la administración escolar, diciendo que en la base de la institución educativa se encuentran una relación de naturaleza pedagógica, entre educador y educando sin descartar la administración educativa que es otro eslabón para poder concluir con el aprendizaje.

La lectura crítica, es una de las prioridades más importantes dentro de la práctica educativa ya que asegura no solo la supervivencia en los espacios académicos o laborales, sino que también favorece la interpretación y comprensión adecuada de cualquier tipo de información que llegue a nuestros sentidos, así que el desarrollo de esta habilidad dentro del aula de clases hace parte imprescindible de una buena gestión educativa. El docente debe orientar, guiar esta labor, y brindar herramientas y estrategias de acción, adecuadas y pertinentes para lograr formar lectores críticos, que vean el mundo desde diferentes perspectivas, encontrando soluciones a sus propias problemáticas y a la vez se conviertan en seres pensantes y argumentadores de sus propias convicciones y creencias. La práctica educativa implica el desarrollo de habilidades y destrezas mentales, el uso de un razonamiento crítico, la construcción de sus opiniones y conceptos, el mejoramiento de los propios procesos académicos y lo más importante la formación de seres humanos capaces de solucionar problemáticas del diario vivir , asumiendo una actitud autónoma reflexiva y crítica.

Ahora bien, el aprendizaje organizacional, es un proceso que aumenta de manera continua y persistente la eficacia y efectividad escolar e institucional, y hoy por hoy se convierte en un proceso vital para todas las instituciones educativas que desean lograr un posicionamiento en un mercado tan competitivo de muchas exigencias académicas, sociales y humanas. Se convierte en un factor que abre la posibilidad de que las instituciones educativas sean capaces no solo de adaptarse a las situaciones de cambio sino también de modificar, transformar su entorno, la sociedad y anticiparse a los hechos que influyen en nuestro presente y nuestro futuro. Atrás quedo la escuela tradicional llena docentes transmisores de información, dueños absolutos del poder en el aula; El aprendizaje organizacional es un concepto que abre caminos a una nueva educación , una nueva mirada, desde otros lentes, una práctica educativa con nuevas formas de



aprender y enseñar, con nuevos modelos pedagógicos, ajustados a una realidad social más acelerada y exigente. Es una noción que involucra también a los directivos, a la capacidad de tomar decisiones asertivas corriendo el riesgo de equivocarse en esta sociedad de cambios permanentes, de situaciones de incertidumbre e inquietudes, pero con la certeza de salir adelante y con buenos propósitos.

La formación ética es un aspecto fundamental en el día de hoy, nos encontramos inmersos en un mundo lleno de situaciones que han ido deteriorando la esencia del ser humano. Es, pues una tarea compleja que no se soluciona llenando de información al estudiante en biología, español o sociales, consiste en el reto de formar a los estudiantes como seres humanos íntegros, teniendo en cuenta su contexto social, familiar, cultural, es una clase de educación donde el principal eje guía es el ejemplo del maestro como persona.. Antes de dictar una cátedra de ética profesional y enseñar lo que es el código deontológico, se hace necesario retomar los valores que son inherentes al ser humano, y que hoy tanta falta hacen, y que están afectando el quehacer educativo, porque todo se ha vuelto mecánico, sin sentido, entonces recuperar la verdadera esencia del espíritu humano en los estudiantes es la primera tarea dentro de ese maravilloso proceso de enseñar y aprender.

La educación en valores en el ámbito educativo siempre ha enfatizado en el “deber ser” es decir el comportamiento ideal del estudiante, en la actualidad existe una preocupación de las instituciones educativas por desarrollar e inculcar una educación basada en la moral y los valores como el respeto, el amor, la honestidad, la responsabilidad, la tolerancia, entre otros, de esta manera la formación en valores se convierten la piedra angular para que las instituciones educativas recuperen su función formativa.

Transformar la gestión de las instituciones educativas para lograr mejorar la calidad en la educación y el trabajo educativo posee diversas implicaciones, ya que se trata de un proceso de cambios y de innovación a mediano y largo plazo que se centra en las múltiples funciones y actividades que desempeñan los actores sociales, a saber, directivos, profesores, alumnos, padres de familia, personal de apoyo y que conlleva a la construcción y consolidación del cómo hacer las cosas, en pro de lograr cumplir los objetivos estratégicos propuestos, mejorando de esta forma la eficacia, eficiencia de la acción educativa.

La gestión educativa estratégica promueve un liderazgo pedagógico, académico, impulsa una capacidad alta organizativa, direcciona todo el planeamiento escolar hacia la consecución de los aprendizajes, optimiza las prácticas educativas y el tiempo, presta atención a los estudiantes con bajo rendimiento de forma global y sistémica, se fortalece con el apoyo de la familia y del entorno. Y de forma contribuye a mejorar y apoyar todos aquellos procesos y parámetros del Sistema Educativo Nacional.

### Referentes bibliográficos

- Alavi, M., y Leidner, D. (2002). Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, Sistemas de gestión del conocimiento: teoría y práctica. Madrid, España: Thompson
- Dávila Espinosa, S. (s.f.). El aprendizaje significativo Esa extraña expresión (utilizada por todos y comprendida por pocos). Recuperado de: <https://goo.gl/K5773x>
- Díaz Barriga A. F. y Hernández Rojas, G. (1999). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México: Mc Graw-Hill.
- Graffe, G.J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Escuela de Educación. Universidad Central de Venezuela. Rev. Ped v.23 n.68 Caracas set. 2002. Recuperado de: <https://goo.gl/Zs8Pyr>
- Greene, M. (sf). Gestión educativa estratégica. Buenos Aires, Argentina: UNESCO.
- Hargreaves, A. (1996). Paradojas del cambio: La renovación de la escuela en la era postmoderna. Kikiriki. Cooperación educativa
- Mead, M. (febrero, 2018). Frase de hoy. Recuperado de <https://goo.gl/bu3oxw>
- Ministerio de Educación de la Nación. (2000). Gestión educativa estratégica. Buenos Aires, Argentina: UNESCO
- Santos, M. (2000). Estudios pedagógicos. Universidad de Santiago de Compostela: Valdría
- Sérieyx, E. (1994). El Big Bang de las organizaciones; cuando la empresa entra en mutación. Barcelona: Granica
- Senge, P. (1995). La Quinta Disciplina en la Práctica. Pensamiento sistémico. Argentina: Granica

## **Anexos**

**Anexo A. Cuadro comparativo entre la gestión educativa y la gestión escolar**

Cuadro comparativo entre la gestión educativa y la gestión escolar

Gestión Educativa	Gestión Escolar
Nivel macro – sistema. Se ocupa de la economía- globalización	Nivel micro – subsistema. Se ocupa de la pedagogía. Centrar y
Económica (Dimensión de la pedagogía	focalizar la comunidad educativa alrededor
El objeto de la disciplina, es el estudio de la	Conformación de equipos de trabajo es el
organización del trabajo en el campo de la	arte de organizar los talentos presentes en la
Ministerio de Educación Nacional.	Entidad territorial certificada en educación
Gobierno central.	y entorno institucional (departamento o Gobierno escolar e instancias de
Políticas nacionales en coherencia con los	Políticas institucionales en coherencia con
acuerdos internacionales. Modelos	las políticas nacionales. Estándares
Plan de Desarrollo Nacional.	Plan de Desarrollo Municipal _ Plan
Plan de Apoyo Nacional y Asistencia	Educativo municipal _ Proyecto Educativo Plan de Apoyo Municipal y asistencia
Técnica a las entidades territoriales	técnica a las instituciones educativas_ Plan

Fuente: Casassus, J. y Aguerro, I. 2013

## Anexo B. Fichas bibliográficas

## Ficha bibliográfica 1

---

 Especialización en Gerencia Educativa
 

---

Nombre de la monografía o proyecto: "EL GERENTE EDUCATIVO COMO GESTOR DE CONOCIMIENTO PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTELIGENTES"

 Elaborada por:  
 Elida aurora

Ficha Bibliográfica

Ficha N°1            1

Fecha de elaboración        15 de julio de 2017

 CAMPO DE CONOCIMIENTO  
 CATEGORÍA CONCEPTUAL  
 BIBLIOGRAFÍA

Educación

Gestión educativa estratégica

Gómez, C. (2005). La familia y la Escuela. Madrid: Editorial Alas, S.A

AGUERRONDO, INÉS, La escuela como organización inteligente, Buenos Aires, Troquel, 1996.

BRASLAVSKY, CECILIA, Acerca de la reconversión del sistema educativo argentino, 1984-1995, en Propuesta Educativa, Buenos Aires, Argentina, N°14, 1996. CHÁVEZ, PATRICIO, Metodología para la formulación y evaluación de proyectos educativos: un enfoque estratégico, Cinterplan, Venezuela, 1996. DE MATTOS, CARLOS A., Estado, procesos de decisión y planificación en América Latina, en Revista de la CEPAL, Santiago de Chile, N° 31, 1987. DOHERTY, GEOFFREY D., Desarrollo de sistemas de calidad en la educación, Madrid, La Muralla, 1997. FILHO, LOURENCO, Organización y Administración escolar, Buenos Aires, Kapelusz, 1965. FLORES, VICTOR, Planificación estratégica, Material Publicado por el F.A.S para la reunión sobre capacitación en planeamiento educativo, Montevideo, 1994. GORE, ERNESTO; DUNLAP, DIANE, Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización, Buenos Aires, Editorial Tesis, 1988. GREENE, MAXINE, La pasión por la reflexión: artes, humanidades y la vida de la mente en Aprender a Aprender, en STUART MACLURE Y PETERS DAVIES, Barcelona, Gedisa, 1994. HEVIA RIVAS, RICARDO, Políticas de Descentralización en la Educación Básica y Media en América Latina. Estado del arte, Santiago de Chile, UNESCO/REDUC, 1991. LUHMANN, NIKLAS, Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo, México DF, Universidad Iberoamericana &amp; Antrophos, 1997. MARTÍNEZ NOGUEIRA, ROBERTO, Los proyectos sociales: de la

certeza omnipotente al comportamiento estratégico, Santiago de Chile, Naciones Unidas, CEPAL, 1998. MATUS, CARLOS, Planificación y gobierno, en Revista de la CEPAL, Santiago de Chile, N° 31, 1987. MCGINN, NOEL, Una vida de aprendizaje, en Revista paraguaya de sociología, La Construcción de la Teoría Social frente a los procesos de Cambio, Asunción, Paraguay, Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos CPES, 1997. MUCHIELLI, ALEX, Les motivations ¿que sais-je?, París, PUF, 1983. NAMO DE MELLO, GUIOMAR, Ciudadanía e competitividade. Desafíos educacionais do terceiro milenio, Sao Paulo, Cortez, 1995. OBIN PIERRE, JEAN, La crise de l'organisation scolaire, Paris, Hachette, 1993. POZNER, PILAR, La professionnalisation des fonctions des personnels d'encadrement des systèmes éducatifs en amérique latine, Colloque International Piloter les Systemes Educatives en Evolution, Poitiers, France, 1997. POZNER, PILAR, Guía Reflexiva para la formulación y puesta en marcha de proyectos educativos Institucionales, Montevideo, 1997. RAMA, GERMÁN, ¿Cuáles son los problemas de un Ministerio de Educación?, en Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe, N°44, Santiago, Chile, UNESCO, OREALC, 1997. RODRÍGUEZ, DARÍO, Gestión organizacional, Santiago de Chile, Centro de Extensión de la P. Universidad Católica de Chile, 1995. 36 Gestión estratégica: Bibliografía SENGE, PETER, La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Buenos Aires, Granica, 1992. SENGE, PETER, La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje, Buenos Aires, Granica, 1994. SCHIEFELBEIN, ERNESTO, Nueve casos para preparar planificadores de la educación, Santiago de Chile, UNESCO, 1997. SÉRIEYX, HERVÉ, El big bang de las organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación, Barcelona, Granica, 1994. TEDESCO, JUAN CARLOS, Tendances actuelles des réformes éducatives, en Revue internationale d'éducation, Approches comparatives en éducation, Sèvres N°1, 1994.

#### CITAS CLAVES

“Hace 25 años, los administradores no tenían urgencias de una transformación educativa porque aún eran incipientes los impactos de una globalización que luego cuestionaría todos los supuestos sobre los que se levantan las prácticas cotidianas de los educadores y de los administradores. No había un sentido de premura por cambiar los supuestos con que estaba organizada la educación ni, menos aún, por transformarlos. En estos años transcurridos, la mayoría de los países latinoamericanos tendieron a desatender las funciones de configuración del sistema para centrarse en las rutinas de prestación del servicio. El resultado fue que, a raíz de los profundos cambios en las estructuras macro sociales, el sistema educativo ingresó en un acelerado proceso de desconfiguración derivado de la pérdida de eficacia de las Competencias para la profesionalización de la gestión educativa Gestión estratégica (p.0) (1)

#### PALABRAS CLAVES

Transformación educativa  
Sentido pedagógico  
Profesionalización de la gestión educativa  
Administración escolar

---

No había un sentido de premura por cambiar los supuestos con que estaba organizada la educación ni, menos aún, por transformarlos. En estos años transcurridos, la mayoría de los países latinoamericanos tendieron a desatender las funciones de configuración del sistema para centrarse en las rutinas de prestación del servicio. El resultado fue que, a raíz de los profundos cambios en las estructuras macrosociales, el sistema educativo ingresó en un acelerado proceso de desconfiguración derivado de la pérdida de eficacia de las

Competencias para la profesionalización de la gestión educativa Gestión estratégica (p. 0) (2)

Revisar el modelo organizacional vigente nos posibilitará, por un lado, detectar y analizar sus puntos neurálgicos, así como las premisas y las creencias sobre las que se basa; y, por otro, ponerse en condiciones de reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que se le presentan actualmente a los sistemas educativos. (p. 0) (3)

Revisar el modelo organizacional vigente nos posibilitará, por un lado, detectar y analizar sus puntos neurálgicos, así como las premisas y las creencias sobre las que se basa; y, por otro, ponerse en condiciones de reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que se le presentan actualmente a los sistemas educativos. (p. 0) (4) un centro educativo ejecuta, implementa, cumple políticas educativas, pero no las decide, ni las diseña. (p. 0) (5))

La cultura burocrática ha hecho de las escuelas los lugares donde menos se discute de educación. Sin embargo, el reproche debe ser redirigido hacia el modelo que organiza las prácticas y los discursos. Aquel marco de posibilidades organizacionales no posibilita naturalmente el debate por la transformación necesaria de la educación. (p. 0) (5))

#### OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR

- (1) Dentro de la gestión educativa creo que se debe de brindar una educación primero gratuita y al alcance de todas las personas sin importar la estratificación social., de igual forma la gestión que realizan los docentes para brindar los conocimientos a todo nivel pienso que son de vital importancia sobre todo cuando el docente es una persona que domina muchos temas y hace que la clase sea de interés para los educandos y brinde esa experiencia no solo por aprender determinada teoría de alguna materia sino que le enseñe para que los conocimientos sea de utilidad para cada ser humano.
  - (2) Los gestores educativos son de mucha importancia ya que hay personas que sin ser docentes te brindan grandes enseñanzas para la vida debido a su conocimiento empírico o de experiencia que otros no posemos.
  - (3) En la cita (p. 0) (5)) me llama mucho la atención ya que la educación no es discutida por las personas que educan ni tampoco dejan que la normaticen, sino que la politiquería de amplia corrupción en nuestro país es quien organiza las transformaciones en la educación cosa que no se debería hacer.
-



Tabla 3. Ficha bibliográfica 2

Especialización en Gerencia Educativa	
Nombre de la monografía o proyecto: “El Gerente Educativo Como Gestor De Conocimiento Para Las Instituciones Educativas Inteligentes”	
Elaborada por: Elida aurora	
Ficha Bibliográfica	
Ficha N°1	1
Fecha de elaboración	15 de julio de 2017
CAMPO DE CONOCIMIENTO	Educación
CATEGORÍA CONCEPTUAL	Gestión educativa para la transformación de la escuela
BIBLIOGRAFÍA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alvarado, J. (1990). <i>El gerente de las organizaciones del futuro</i>. Caracas: UPEL. [ <a href="#">Links</a> ]</li> <li>2. Álvarez, M. (1988). <i>El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión</i>. Madrid: Popular. [ <a href="#">Links</a> ]</li> <li>3. Álvarez, M. (1998). <i>El liderazgo de la calidad total</i>. Madrid:Escuela Española. [ <a href="#">Links</a> ]</li> <li>4. Álvarez, M. y Santos, M. (1996). <i>Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos</i>. Madrid: Escuela Española. [ <a href="#">Links</a> ]</li> <li>5. Amarate, A. M. (2000). <i>Gestión Directiva. Módulos 1 a 4</i>. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata. [ <a href="#">Links</a> ]</li> <li>6. Ander-Egg, E. (1993). <i>La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores</i>. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata. [ <a href="#">Links</a> ]</li> <li>7. Beltrán, J. M. (1999). <i>Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad</i>. Bogotá: 3R Editores. [ <a href="#">Links</a> ]</li> </ol>

- 
8. Bigott, L. A. (1993). *Escritos sobre educación*. Caracas: Los Heraldos Negros. [ [Links](#) ]
  9. Bris, M. M. (1997). *Planificación y práctica educativa (Infantil, Primaria y Secundaria)*. Madrid: Escuela Española. [ [Links](#) ]
  10. Castellano, H. (2000). *El Oficio del Planificador*. Valencia, Venezuela: Vadell Hermanos Editores. [ [Links](#) ]
  11. Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw Hill. [ [Links](#) ]
  12. Collette, P. y Deslisle, G. (1988). *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. México: Trillas. [ [Links](#) ]
  13. Conway, W. (1986a). *What is the management system?*. Nashua: Conway Quality. [ [Links](#) ]
  14. Conway, W. (1986b). *Key concepts on variation and simple charting techniques*. Nashua: Conway Quality. [ [Links](#) ]
  15. Conway, W. (1988). *Leadership for continuous improvement*. Nashua: Conway Quality. [ [Links](#) ]
  16. Deming, W. E. (1989a). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. [ [Links](#) ]
  17. Deming, W. E. (1989b). *Foundation for management of quality in western world*. Ponencia presentada en la reunión del Institute of Management Sciences. Osaka, Japón. Julio 24, 1989. [ [Links](#) ]
  18. Estebaranz, A. (1997). Asesoramiento en los procesos de desarrollo curricular. En: García, C. M. y López, J. *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona, España: Ariel. [ [Links](#) ]
  19. Galve, J. L. y Camacho, J. A. (1998). *Proyecto educativo del centro en la educación infantil y primaria. De la teoría a la práctica*. Madrid: Editorial CEPE. [ [Links](#) ]

- 
20. Gento, S. (1998). *Implantación de la calidad total en instituciones educativas*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. [ [Links](#) ]
21. Gibson, J. y otros. (1996). *Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Bogotá: McGraw-Hill / Irwin. [ [Links](#) ]
22. Graffe, G. J. (1995). *Manual de herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad en instituciones educativas*. Mimeo. Caracas: CEP- FHE -UCV. [ [Links](#) ]
23. Graffe, G. J. (2000a). *Gestión de Instituciones Educativas*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV. [ [Links](#) ]
24. Graffe, G. J. (2000b). *Consultoría de Procesos*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV. [ [Links](#) ]
25. Guédez, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos / CLACDEC. [ [Links](#) ]
26. Hamdan, N. (1986). *Análisis cuantitativo en planificación educativa. Aplicación de modelos matemáticos*. Caracas: CDCH – UCV. [ [Links](#) ]
27. Holos Consultores (s.f). *Integración y formación de equipo*. Mimeo, s.l. [ [Links](#) ]
28. Koontz, H. y otros. (1982). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill. [ [Links](#) ]
29. Manes, J. M., (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica. [ [Links](#) ]
30. Martínez, M. (1991). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Caracas: Editorial Texto. [ [Links](#) ]

- 
31. Martinic, S. (1997). *Diseño y evaluación de proyectos sociales. Herramientas para el aprendizaje*. México: COMEXANI – CEJUV. [ [Links](#) ]
32. Manterola, C. y González, H. (2000). *El Proyecto Pedagógico Plantel*. Caracas: Escuela de Educación – UCV. [ [Links](#) ]
33. Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall. [ [Links](#) ]
34. Molins, M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas: CEP - FHE -UCV. [ [Links](#) ]
35. Molins, M. (2000). *Las categorías de la pedagogía*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV. [ [Links](#) ]
36. Moreno, A. (s.f.) *El Coordinador de Clan*. Mimeo. Caracas. Documento elaborado para el Movimiento Scout de Venezuela. [ [Links](#) ]
37. Noriega, J. y Muñoz, A. (1996). *Programa de dirección. Técnicas básicas para su elaboración*. Madrid: Escuela Española. [ [Links](#) ]
38. Palacios, L. E. (2000). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: UCAB. [ [Links](#) ]
39. Pérez, C. (2000). *La reforma educativa ante el cambio de paradigmas*. Caracas: EUREKA-UCAB. [ [Links](#) ]
40. Ponjuán, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones*. Chile: CECAPI – Universidad de Chile. [ [Links](#) ]
41. Romeo Lozano, S. y Ferrer Martín, S. (1968). *El planeamiento de la educación*. Serie II Anticipos de Investigación, N° 7. Santiago de Chile: Cuadernos ILPES. [ [Links](#) ]

- 
42. Robbins, S. (1995). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. [ [Links](#) ]
43. Ruetter, I. y Conde, M. (1998). *Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía*. Caracas: FEDUPEL. [ [Links](#) ]
44. Ruiz, M. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas. [ [Links](#) ]
45. Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Argentina: Granica. [ [Links](#) ]
46. Schein, E. (1973). *Consultoría de Proceso: Su papel en el desarrollo organizacional*. EEUU: Fondo Educativo Interamericano. [ [Links](#) ]
47. Schein, E. (1982). *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. [ [Links](#) ]
48. Sherkenbachm, W. (1991). *Deming's road to continual improvement*. Knoxville, Tennessee: SPC Press. [ [Links](#) ]
49. SIEMPRO y UNESCO (1999). *Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual Metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales*. Brasil: FCE. [ [Links](#) ]
50. UNESCO (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid: Santillana. [ [Links](#) ]
51. Vela, J. A. (1980). *Técnicas y prácticas de las relaciones humanas. La experiencia vivencial de la dinámica de grupos*. Bogotá: Indo American Press Service. [ [Links](#) ]  
Escuela de Educación. Universidad Central de Venezuela  
Edif. de Traslado. Planta Baja. Ciudad Universitaria. Los Chaguaramos. Caracas Zona Postal 1051  
(0212) 6053000-6052951.Fax: (0212) 6053000



[revped@ucv.ve](mailto:revped@ucv.ve)

## CITAS CLAVES

Este artículo aborda el proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia. Así, se analiza el perfil que dicho gerente debe tener, el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello, tales como: liderazgo, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela, junto al instrumental metodológico requerido para lograrlo. (p. 0) (5))

Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la educatividad, la pasión y la racionalidad, y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo (p. 0) (5))

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículum -amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno. (p. 0) (5))

Este análisis del gerente y de su equipo docente es lo que es *información*, y en la medida que se profundice permite generar el conocimiento e inteligencia (Ponjuán, 1998) para evaluar las situaciones, fortalezas y debilidades de la gestión y del proceso educativo a nivel de aulas y la escuela en su conjunto, que permitan el ajuste en la dirección dada a la escuela.

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender

## PALABRAS CLAVES

gestión educativa,  
transformación de la escuela,  
sistema gerencial,  
gerente educativo,  
proceso gerencial, liderazgo  
gerencial

---

En la operación diaria de los diferentes procesos docentes y administrativos que sirven de soporte a la prestación del servicio ofrecido por la escuela, para proporcionar al alumnado un aprendizaje pertinente y significativo, de conformidad con el diseño consensuado de la escuela a construir.

#### OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR

(1) La comunicación interpersonal entre los alumnos y el profesorado se limita solo a brindar la clase y a escucharla por parte del alumno, pero la comunicación en si es deficiente, debido a que el docente o administrativo se dedica más a esperar el sueldo el fin de mes que a ver si el alumno está presentando alguna situación difícil en su entorno familiar, ya sea problemas de los padres, drogadicción, que no tiene para pagar el semestre, etc., En fin este punto es de vital importancia ya que el personal que gerencia la educación se ha olvidado de la parte humanística que a veces relacionan inclusive en los PEI pero que muy poco aplican en la realidad.

---

Tabla 4. Ficha bibliográfica 3

Especialización en Gerencia Educativa	
Nombre de la monografía o proyecto: “El Gerente Educativo Como Gestor De Conocimiento Para Las Instituciones Educativas Inteligentes”	
Elaborada por: Elida aurora	
Ficha Bibliográfica	
Ficha N°1	1
Fecha de elaboración	15 de julio de 2017
CAMPO DE CONOCIMIENTO	Educación
CATEGORÍA CONCEPTUAL	Los nuevos desafíos de la gerencia educativa
BIBLIOGRAFÍA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alavi, Maryam, y Leidner, Dorothy (2002).“Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios”, Sistemas de gestión del conocimiento: teoría y práctica, editado por Stuart Barnes, Madrid, España, Editorial Thompson.</li> <li>2. Alvarado, Gabriel Antonio (1994). “La esterilidad de la certeza junto a la vitalidad de la incertidumbre”, revista Ábaco, noviembre de 1994, año 1, N° 1, Bogotá, Colombia.</li> <li>3. Barrera, Luz Carmen (2002). “Lecturas y nuevas tecnologías: una relación constructiva y dinámica”, revista Palabra Clave, N° 6, Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.</li> <li>4. Belly, Pablo (2004). El shock del management: la revolución del conocimiento, México, McGraw-Hill Interamericana Editores.</li> <li>5. Dessler, Gareth (2001). Management: Leading People and Organizations in the 21st. Century, Second Edition, New Jersey, Prentice Hall.</li> <li>6. Drucker, Peter (1993). La sociedad postcapitalista, Bogotá, Colombia, Editorial Norma S.A.</li> <li>7. Frank, Ulrich (2002).“Estructura multicapa en los sistemas de gestión del conocimiento”, Sistemas de gestión del conocimiento: teoría y práctica, editado por Stuart Barnes, Madrid, España, Editorial Thompson.</li> <li>8. Formación Universia Knowledge Wharton (2003). Educación Just-in-time: el aprendizaje en la era de la información global, www.wharton.universia.net, agosto del 2003.</li> </ol>



9. Guns, Bob (1996). Aprendizaje organizacional: cómo ganar y mantener la competitividad, México, Editorial Prentice Hall Interamericana S.A.
10. Honeyeutt, Jerry (2001). Así es la gestión del conocimiento, Madrid, España, McGraw-Hill Interamericana Editores.
11. Isaza, José Fernando (1999).“Colombia, ¿qué vas a ser cuando seas grande?”, revista La Rebeca, N° 106, Bogotá, Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá, julio de 1999.
12. Jones, Gareth (2004). Organizational Theory, Design and Change, Fourth Edition, New Jersey, Pearson/Prentice Hall.
13. Jones, Gareth, y George, Jennifer (2003). Contemporary Management, Third Edition, New York, McGraw-Hill.
14. Knight, Jane (2004). “The Right Situation at the Right Time at the Right Price”, e-Learning Center, www.LearningEngineers.com, marzo del 2004.
15. Koulopoulos, Thomas, y Frappaolo, Carl (2000). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento, Bogotá, Colombia, McGraw-Hill Interamericana Editores.
16. “¿En qué andan los jóvenes?”, revista Cambio, septiembre del 2004, Bogotá, Colombia.
17. “Las 500 mejores universidades del mundo”, revista Guía Académica, octubre del 2004, N° 1, Bogotá, Colombia. 136 Universidad de La Sabana, Facultad de Educación Luis Hernando Ramírez Reyes
18. “Los filósofos gerentes”, revista Semana, octubre 30, 2000, Bogotá, Colombia.
19. Senge, Peter (1998). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, México, Editorial Granica.
20. Swam, Jacky; Robertson, Maxine, y Newell, Sue (2002).“Gestión del conocimiento: el factor humano”, Sistemas de gestión del conocimiento: teoría y práctica, editado por Stuart Barnes, Madrid, España, Editorial Thompson.
21. Grupo Especial del BM sobre Educación Superior y Desarrollo (2000). La educación superior en los países en desarrollo: peligros y promesas, Banco Mundial-Unesco.

#### CITAS CLAVES

Al preguntarles a distintos directivos de las instituciones educativas y a numerosos educadores acerca de este desafío, he observado en sus respuestas una de las siguientes dos posiciones. La primera es: “Esa es nuestra meta, ¡pero parece exceder nuestras posibilidades institucionales y profesionales!”, y la segunda es: “¡En eso llevamos trabajando años!”. Así es que examinemos, brevemente, lo que hay detrás de cada una de ellas, en cuanto a nuestro accionar como directivos y como educadores. (p. 0) (5)

#### PALABRAS CLAVES

la gestión o gerencia del conocimiento (GC)

organizaciones que aprenden (OA).

inteligencia institucional o el IQ corporativo.

: nuestra labor se realiza, día a día, con niños y jóvenes que son el futuro mismo del país, su capital por excelencia; o con profesionales adultos, cuyo compromiso con su futuro y con el del país es tal, que regresan a las aulas una y otra vez, para seguir capacitándose y para seguir siendo personas y profesionales valiosos para el país, pues, como lo informó la prensa hace algunos meses, Colombia es uno de los países del mundo en el que más se capacita la gente (educación continuada), después de haber obtenido su grado profesional. (p. 0) (5))

Me parece a mí que la medida del verdadero éxito de la acción gerencial en educación y en pedagogía está dada por el grado en que cambian para bien nuestros educandos y, con ellos, la sociedad entera. Otra manera de decirlo sería afirmando que un país es producto de su propia educación. (p. 0) (5))

¿Cómo es posible que, con tanta ciencia, tanta tecnología, el mundo resultante sea tan catastrófico como el que estamos viviendo?”. Y se responde a sí mismo que quizás se deba a que hemos cometido sistemáticamente un grave error: “Hemos supuesto que describir más explicar es igual a comprender. (p. 0) (5))

“Cualquier intento para definir el término conocimiento se enfrenta a un dilema. Por un lado, el conocimiento, tanto desde el punto de vista del lenguaje general como del científico, parece un término evidente que no necesita mayor explicación. Existen, sin embargo, muchas definiciones diferentes que hacen casi imposible encontrar una compatible con la mayoría de las conceptualizaciones ya existentes del conocimiento. (p. 0) (5))

las organizaciones educativas en general se caractericen por la utilización, en su quehacer diario, de nuevos procesos de aprendizaje o que lleven al desarrollo de modelos mentales en sus educandos, que los preparen para el tipo de sociedad que les espera y que ellos deben ayudar a forjar  
El desarrollo de una organización del conocimiento no es, sin embargo, un proceso de simple sumatoria de estos u otros factores relevantes. En consecuencia, con los conceptos y los procesos propios de todo sistema, el todo es más que la suma de las partes, lo cual implica que moverse en la dirección de una organización del conocimiento presupone efectos sinérgicos que tienen como base el mismo comportamiento de las personas, su actitud ante el trabajo que desempeñan y los valores de una cultura que debe ser fuente, medio y resultado de las dinámicas propias de una sociedad del conocimiento.

como bien lo expresó Marco Aurelio, “voy en busca de la verdad, que hasta ahora nunca ha dañado al hombre”. De ahí que esté convencido de que no podemos transformar nuestro país y desarrollar organizaciones con base en

el conocimiento, si no recuperamos primero la dimensión intelectual de nuestra profesión como educadores y como directivos de las instituciones educativas.

si no vivimos y trabajamos en una cultura en que se busque y se respete profundamente la verdad, no es posible transformarnos ni ayudar a que los demás se transformen, porque nuestro horizonte solo será una farsa, en la cual nos engañamos e irrespetamos mutua y permanentemente. Thomas Paine decía que “tal es la naturaleza de la verdad, que todo lo que pide y todo lo que desea es la libertad de aparición”.

#### OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR

(1) En mi concepto la forma de gerenciar adecuadamente es buscar la forma de brindar un conocimiento de forma adecuada que los dirigentes de las instituciones educativas lleven políticas en pos de que el conocimiento sea continuo hasta nuestros últimos años de vida y que no se abandone la obtención de nuevos conocimientos ya que vamos en avanzada hacia nuevos conceptos científicos y nuevas tecnologías que aún no han sido descubiertas pero que transformaran el mundo. Así mismo los docentes deben de avanzar en sus estudios y no estancarse con la misma cátedra obsoleta y anticuada del tiempo de nuestros abuelos y del viejo y desaparecido refrán la letra con sangre entra y pasar a la letra con risa entra, y con metodologías que lleguen a nuestros jóvenes de tan alta rebeldía que se creen los todos poderosos por manejar de forma fluida un teléfono pero que no saben manejar su vida.

---

Tabla 5. Ficha bibliográfica 4

Especialización en Gerencia Educativa	
Nombre de la monografía o proyecto: “El Gerente Educativo Como Gestor De Conocimiento Para Las Instituciones Educativas Inteligentes”	
Elaborada por: Elida aurora	
Ficha Bibliográfica	
Ficha N°1	1
Fecha de elaboración	15 de julio de 2017
CAMPO DE CONOCIMIENTO	Educación
CATEGORÍA CONCEPTUAL	Organizaciones inteligentes
BIBLIOGRAFÍA	
(1994). La sociedad post capitalista, Norma	
.	
, Jorge. ( 2003). Comentarios a la "Quinta	
r Senge , En: <a href="http://www.uas.mx/uasx.htm">http://www.uas.mx/uasx.htm</a>	
Estela. (2002). Teoría del caos, En: <a href="http://www.mujeresdeempresa.com/management/11.htm">http://www.mujeresdeempresa.com/management/11.htm</a>	
oa, Ricardo. (1998). Organizaciones Inteligentes mediante la práctica de las cinco disciplinas sistémicas. XII	
mericano de Estrategia de SLADE. Bolivia	
990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.	

---

**CITAS CLAVES**

La Organización Inteligente busca asegurar constantemente que todos la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de auto-crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo. (p. 0) (5))

Especialmente la empresarial, es hoy un ámbito propicio para teorías y propuestas. Efectivamente, en los últimos años, Senge (1990) autor de apogeo en la literatura actual sobre gerencia y quizá uno de los, propone el pensamiento sistémico como la disciplina para las Organizaciones Inteligentes. (p. 0) (5))

---

**PALABRAS CLAVES**

Organizaciones inteligentes

Pensamiento sistémico

Aprendizaje.

Modelo mental

**OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR**

- (1) Siempre el conocimiento esta en pretensiones de ser mejorado y puesto al servicio de la humanidad permitiendo darle ventajas a una sociedad intelectual permitiendo una ventaja en las organizaciones educativas permitiendo mejorarlas dejando atrás las viejas y obsoletas ideas de liderazgo por unas que den ventajas a toda persona que este aprendiendo de algún modo.
-