

*Estrategias gerenciales educativas, para
liderar la escuela en una pandemia.*

*Oriana M. Gallego Duque y
Ana L. Henao Henao*

Manizales, Colombia 2021



**Universidad[®]
Católica
de Manizales**

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de
Alta Calidad**

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019 - vig. 4 años

Dedicatoria

A Dios sin duda por su inmensa misericordia y amor, por las puertas que abre y abrirá.

Ana Henao.

Este trabajo de investigación se lo dedico principalmente a Dios que es quien me dio la oportunidad de estar en estos momentos con vida para poder elaborarlo.

A mis padres, Gloria Lucia Duque y Luis Fernando Gallego, por su paciencia y colaboración cuando me apropiaba de sus espacios para trabajar.

Mi Colegio por permitir desempeñarme laboralmente, a su vez por permitir el desarrollo de esta monografía, Estrategias gerenciales educativas, para liderar la escuela en una pandemia.

Oriana Gallego

Agradecimientos

A Dios sin él nada de mis planes fueran posibles...espero me sigas abriendo las puertas, para ti la Gloria y la honra.

Ana Henao

A mi novio Santiago Rodríguez, por su paciencia, comprensión y amor, que me ayudó a leer y revisar cada uno de los trabajos a entregar en esta Especialización.

Oriana Gallego

**Estrategias gerenciales educativas, para liderar la escuela en una
pandemia.**

**Educational management strategies, to lead the school in a
pandemic.**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Resumen

La presente monografía tiene como objetivo exponer los conceptos y desarrollar estrategias gerenciales educativas para liderar las escuelas en la actualidad con la situación de pandemia, teniendo en cuenta lo anterior se planteó una metodología de trabajo basada en la recopilación de artículos científicos nacionales e internacionales, obtenidos en bases de datos tales como Scielo, Dialnet, Ebsco, Readalyc, Google academic y Pudmed y posterior a ello revisar la bibliografía para analizar crítica y constructivamente los aportes. Como conclusiones se espera establecer los factores que influyen en las estrategias educativas.

Abstract

This monograph aims to present the concepts and develop educational management strategies to lead schools today with the pandemic situation, taking into account the above, a work methodology was proposed based on the collection of national and international scientific articles, obtained in databases such as Scielo, Dialnet, Ebsco, Readalyc, Google academic and Pudmed and after that review the bibliography to critically and constructively analyze the contributions. As conclusions, it is expected to establish the factors that influence educational strategies.

Palabras clave

Gerencia educativa, Pandemia, Liderazgo Educativo, Pedagogía Educativa y Estrategia.

Keywords

Educational Management, Pandemic, Educational Leadership, Educational Pedagogy and Strategy.

Introducción

La educación se establece como factor primordial y esencial en el desarrollo social, económico y cultural del individuo, ya que por naturaleza es un ser que socializa, aprende, comparte y conoce todo el entorno que lo rodea. Posibilita el progreso y el acceso a mayores oportunidades y a una mejor calidad de vida; constituye además un elemento determinante en las insondables evoluciones históricas a lo largo de los siglos como principio de correspondencia a través del conocimiento de la historia y la cultura. Todo lo cual favorece a la formación de sociedades con valores y más equilibradas.

En este sentido, la educación es un proceso de socialización, para Ávila (2005) el primer lugar donde el ser humano crea este proceso es en el hogar, y paulatinamente lo va transformando en los diferentes y múltiples escenarios a los cuales se enfrenta. Ahora bien, Minakata (2009) menciona que, el progreso y transformación de la educación ha sido lento por varios aspectos, quizás el que más se destaque es la resistencia al cambio; no solo de los actores directos, sino también de las familias.

Así mismo, la educación ha intentado adaptarse y abrirse camino a los nuevos avances tecnológicos y a los nuevos retos que abruptamente irrumpen en el mundo como lo ha sido la pandemia, situación que se viene desarrollando desde el año pasado, en consecuencia, se ha posibilitado la creación de nuevas herramientas y métodos de estudio a fin de hacer de la educación un proceso interactivo, práctico e incluso, autodidáctico. Es por ello que la tecnología juega un papel protagónico porque ha posibilitado el acceso a la información, el

intercambio cultural, el acercamiento de una manera diferente de la escuela a casa, aunque no sea del todo inclusiva, por las diferencias socioeconómicas. Dado esto, ha permitido hacer más llevadera la llamada “nueva normalidad” educativa.

En tal sentido, se planteó la siguiente pregunta de conocimiento

¿Cuáles son los factores que influyen en las prácticas educativas en perspectiva de la interacción social y la gestión del ser humano como ese agente inteligente de la organización para reconocer las diferentes situaciones de mejora y las potencialidades de la comunidad en pro de los objetivos de la escuela en tiempo de pospandemia?

Cuerpo y texto

1.0 La gerencia como organización educativa

Este nuevo enfoque que está presentando la educación gracias a la pandemia; ha demandado que el gerente educativo, oriente y conduzca de manera diferente el manejo que se venía adelantando dentro de la institución, por eso se ha debido adelantar capacitaciones para su personal docente donde accedan a información que permita responder a las exigencias que la actualidad reclama, todo ello debe apuntar a continuar alcanzando los objetivos institucionales trazados, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa.

El gerente educativo debe responder a las necesidades del entorno independiente de cómo se lleven a cabo (con o sin pandemia, virtual, alternancia o presencial), tampoco se puede enfocar exclusivamente a responder en referencia a los conocimientos y competencias de los estudiantes; es por esta razón que se hace necesario incorporar la potencialidad enorme del fenómeno tecnológico al contexto educativo, para ampliar la actitud de apertura al cambio, y contribuir al cumplimiento de la misión (enseñanza- aprendizaje) y de esta manera sea una gestión motivante y persistentemente en la actividad constructiva de la educación.

La formación educativa (virtualidad-alternancia-presencialidad), no solo reclama un cambio de mentalidad y apertura de parte de los docentes, sino de sus actores, quienes lideran desde la gerencia. Esta nueva alternativa educativa planteada en el siglo XXI requiere docentes capacitados capaces de asumir los retos con el fin de lograr la calidad educativa acorde con los avances de la sociedad contemporánea (Blanco y Quesada, 2016).



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad

en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Igualmente, Blanco y Quesada (2016) definen la gestión “como un elemento vital para la organización y la calidad de desempeño de cualquier institución, en donde se sitúan dispositivos como el clima organizacional, el liderazgo y los conductos gubernamentales” (p.57); con estos elementos la gestión logra ser un proceso necesario, adecuado y relevante para la movilidad de toda institución.

Bajo estos criterios se conceptualiza la gestión y la organización de las instituciones, considerando cada uno de los procesos que emergen de ellas deben estar encabezados por personas capaces de dirigir, proponer, liderar y gestionar, de tal manera se generan resultados que cumplan con los objetivos propuestos institucionalmente, es en este sentido que la gestión facilita la obtención de resultados adecuados y desde luego, la implementación de planes de mejoramiento para la siguiente planeación estratégica.

Lo anterior permite entender los requerimientos para administrar un proceso dentro de una institución los cuales necesitan de disposición para planificar con eficacia y de esa manera alcanzar resultados que impacten, contar con una mirada enfocada a fortalecer cada circunstancia que se presente como lo ha sido la pandemia del COVID 19, se necesita también asumir autonomía institucional encaminada al cambio y beneficio de todos los actores implicados, para así responder a las necesidades de la población.

Como ya se ha mencionado antes, la gestión está orientada hacia objetivos y metas determinadas, comprobables y oportunas al entorno. El objetivo de enriquecer la calidad del servicio educativo ofrecido a la institución, debe ser insignia del líder educativo. Además, no puede olvidarse de ser un inspirador del cambio no solo en entes exclusivos de la comunidad



sino en la generalidad de sus integrantes, para aportar valor agregado en conocimientos e innovación tanto en las aulas como fuera de ellas.

Para Cassasus, (2000) menciona que “La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan” (p. 6). Así pues, la gestión evoluciona en un entorno educativo debe acceder a constituir parámetros de dirección y ejecución de proyectos relacionados con la educación y la formación, aun así, no se trata de limitar a dar instrucciones a los sujetos u organizar roles de trabajo, su deber estará enfocado en traspasar límites y ser capaz de renovar el ámbito educativo, para ello, debe crear un ambiente de camaradería donde la integración y configuración de trabajo en equipo es lo que haga de su gestión la cosecha de resultados pertinentes dirigidos hacia el progreso de la calidad educativa.

En este sentido la gerencia educativa en la nueva normalidad académica o pos pandemia lleva a reflexionar al directivo en el cómo se debe prestar el servicio educativo a la comunidad, para que puedan vincular y organizar nuevas estrategias motivadoras y así, fusionar la planificación y ejecución de un plan de contingencia que mitigue las adversidades en cuanto a recursos, calidad del servicio que ofrece, el mejoramiento del currículo y los procesos docentes y administrativos que ameritan una atención especial para flexibilizarlos e impulsarlos a través de diferentes campañas, estrategias que ayudan a la institución salir a flote. Estas estrategias se basan en el diseño de una estrategia que invita a la comunidad a ser participe en reuniones, comités de calidad y de gestión para implementar nuevas normativas que se aplica en el nuevo marco de la normalidad académica.



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad

en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

1.1 Perfil del gerente educativo:

El perfil del gerente educativo permite resumirse en cuatro partes según Robbins (1996).

Estas son; la planificación, organización, dirección y control.

El cumplimiento de ellas facilita e alcance de los propósitos y las metas establecidas en la institución por lo anterior según Robbins las define como:

1. Planificación. Comprende Robbins (1996) "Definir metas, establecer estrategias y desarrollar sub planes para coordinar actividades". La definición de metas que se ocupa tanto de los fines como de los medios, es decir, primero establecer que hay que hacer y luego como debe hacerse. Mediante la planificación, se prevé que las organizaciones alcancen cada uno de los objetivos prefijados. Especificando acciones y decisiones que deben realizarse de una manera determinada en un momento determinado. Es necesario acotar que si el gerente espera obtener el máximo beneficio organizacional debe tener ideas muy claras de lo que espera en el futuro y planificar estratégicamente todas las acciones a alcanzar, estableciendo con quien cuenta, cuales son las debilidades y fortalezas encontradas.

Al respecto Bower (1995), indica que "la planificación afecta toda la organización, y que hay que prever y manejar sus efectos". Esta aseveración se refiere al hecho que no se debe planificar por planificar, se tienen que tener claros los objetivos, estar alerta ante cualquier falla que se presente no confiándose excesivamente en el simple hecho de haber realizado un plan como si él estuviese predestinado a triunfar, al contrario es necesario irlo mejorando, ajustándolo a las necesidades y supervisando que se está llevando a efecto como se ideó.





**Universidad[®]
Católica
de Manizales**

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de
Alta Calidad**
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

2. Organización. Implica según Robbins (1996) “determinar que debe hacerse, como se hará y quien deberá hacerlo”. Esto da a entender que se va articulando cada uno de los procesos y se acompaña sin desligarse de la comunidad y su servicio como tal. Un gerente que no planifica difícilmente puede organizarse para que de este modo pueda saber que es lo que va hacer, con que cuenta para hacerlo, cuando lo va a hacer.

La organización o institución tiene algunos propósitos, tales como:

- Asignar tareas y responsabilidades.
- Coordinar las diversas tareas.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas de autoridad.
- Asignar y utilizar los recursos organizacionales.

3. Dirección. Esta función envuelve los conceptos de motivación, guía, estímulo y actuación, en tal sentido Robbins (1996) sostiene que es “dirigir y motivar a los participantes a resolver conflictos”. Dicho concepto, en el aspecto dirigir, no debe ser visto como una posición autoritaria, sino que por el contrario permita que el gerente sea un mediador entre los procesos y las personas para que puedan llevarse a cabo de manera respetuosa y responsable.

4. Control. Esta es la última fase de las funciones gerenciales, su objetivo es comprobar cualitativamente y cuantitativamente teniendo en cuenta los objetivos y las metas proyectadas, y de esta manera determina si es necesario tomar acciones correctivas o remediabiles que encaminen la ejecución con las líneas establecidas. Como lo afirma Robbins (1996) control es “vigilar las actividades para asegurarse de que se cumplan conforme a lo planeado”.



Para los gerentes es muy importante tener claros los objetivos y que estos sean medibles, cuantificables y apunten al mejoramiento institucional para que de esta manera se pueda hacer un seguimiento y una verificación del cumplimiento con las demás dependencias, de modo que al ser evaluadas puedan evidenciarse el seguimiento y la evaluación a cada uno de los procesos.

2.0 Gerencia educativa en pandemia

En una palabra, tantas acepciones, ahora mismo serían válidas todas. Sobre todo, aquellas que guarden relación con lo subjetivo y en ese orden de ideas unos posibles resignificados son: muerte, desigualdad, pobreza, economía, cambio, alternancia, nueva normalidad, entre otras tantas. Se escucha en diferentes escenarios que la pandemia llegó para quedarse, ahora mismo esa aseveración no se puede tomar como cierta o falsa, lo que sí es real es que llegó para sacudir el mundo y generar cambios en los diferentes contextos, económico, social, de salud, pero sin duda el sector educativo consiguió repensar no solo su estructura, sino su currículo y la manera de llegar y cautivar a los estudiantes.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en 2010 definió pandemia como: “propagación mundial de una nueva enfermedad” (Pág. 12). En ese sentido la COVID-19 es una pandemia que ha permeado a la humanidad, sin distinguir, sexo, raza, nación, edad o posición social. Y como es bien sabido desde que se instauró, el mundo ha tenido que adaptarse a ella y no ella al mundo. Hasta ahora ninguna amenaza de una enfermedad había abrumado tanto espacio. Por meses la prensa, las revistas, la televisión, la radio y las redes sociales no hablaban de otra cosa que de la COVID-19, esto generaba terror en la sociedad, los testimonios,



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

consejos prácticos e incluso chistes acerca de la pandemia y los nuevos hábitos de vida que nos ha traído; esto ocupó gran parte del tiempo y generó nuevos retos a nivel global.

Ha sido muchos los que se han tenido que adaptar a la nueva normalidad las empresas grandes o medianas, los hospitales, los aeropuertos, los centros comerciales, las terminales de transporte, el transporte público, los comerciantes, las guarderías, escuelas, colegios y universidades, eso por mencionar algunos. Es un hecho que las instituciones educativas y sus integrantes; desde los que apoyan la vigilancia hasta los directivos, han sentido el golpe de vivir inmersos en medio de una situación que cuando parece dar tregua llega un nuevo pico o una nueva cepa, dejando reducido a la nada los protocolos de bioseguridad que se hayan aprobado, regresando a casa las ilusiones de estudiantes y docentes que anhelan volver a una normalidad.

La pandemia ha hecho que los salones de clase estén ahora en la sala, cocina, habitación, sala, comedor, patio o el sitio que sea “más adecuado” para recibir o dictar la clase. Más aún, el gerente educativo acá encontró un desafío titánico, del cual no se tiene manual que diga: “estrategias gerenciales educativas para liderar una escuela en medio de una pandemia” en primer lugar la pandemia actual, ha sacado a la sociedad de zona de confort, ha incomodado lo suficiente para repensar, ha mostrado que la educación como otros ámbitos (que no cabe mencionar), le urge un cambio con miradas desde todos los frentes, especialmente de la figura que en la institución tenga el rol de gerente educativo.

Y máxime ahora en tiempos de pandemia donde necesita de todo su equipo para llevar con eficiencia y eficacia estrategias que no solo garanticen la continuidad de sus clientes, sino de su equipo de trabajo, estrategias que tengan valores agregados con relación a la



competencia, tácticas con las que pueda crear sostenibilidad y permanencia en el tiempo, condiciones que permitan la inclusión de todos no solo en época de pandemia sino siempre.

Desde la posición de Quintero, (2020) donde menciona que el gobierno de Colombia convocó a la Secretaría de Educación para desarrollar planes de trabajo destinados a responder mejor a la situación de niños y niñas a través de maestros y gerentes de enseñanza, estas estrategias deben favorecer a todos aquellos que no están en el aula a juzgar por cada situación específica. Los estudiantes pueden aprender en casa y adoptar estrategias flexibles para que el maestro pueda continuar y apoyar el proceso de aprendizaje.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia ha explorado varias alternativas de formación del docente (cursos, charlas, aplicaciones), y de esta manera poder capacitar en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a los docentes de las instituciones del país. Se ha utilizado diferentes métodos de comunicación (televisión, radio, redes sociales, etc.) para transmitir el aprendizaje, y llegara a los estudiantes y comunidades más vulnerables afectados por la pandemia, sin embargo desde las diferentes dependencias se vincula al directivo como el líder visible que debe complementar los esfuerzos que realiza el gobierno aterrizando a las realidades de los estudiantes la nueva normalidad y su nueva forma de enseñar.

La función de la gerencia educativa con la pandemia permitió replantear la forma en la cual se llevaban a cabo los procesos de gestión debido a que era una situación inesperada, llevó a los directivos a implementar nuevas formas de direccionar la institución sin perder el norte educativo, brindando un parte de tranquilidad en la comunidad y apoyando a su institución para construir protocolos de bioseguridad que brinde a sus estudiantes y

comunidad en general un acceso seguro a la educación siguiendo las normativas correspondientes direccionadas por las secretarías de educación y el gobierno nacional, sin dejar de lado el toque personal que le ayuda a mirar hacia adelante y apersonarse de las situaciones particulares que dificultan el direccionamiento en la gerencia educativa.

El papel del directivo en pos pandemia es el de conciliador, para llegar a acuerdos con docentes y comunidad para continuar prestando un servicio educativo de alta calidad mediado por la virtualidad, como la gestión de implementos para que las familias de los estudiantes puedan conectar a sus hijos, este reto en la educación ha marcado un punto de partida para el gerente educativo, ya que este debe contar con su equipo de trabajo para implementar nuevas alternativas que cobijen su comunidad y sean beneficiosas y apropiadas.

2.1 Factores que interfieren en la gerencia educativa durante la pandemia

Durante la pandemia la educación ha pasado por un punto de quiebre, debido a que Colombia no está preparada para tener una educación netamente virtual y con la crisis del coronavirus se han desatado una serie de factores que llevan a comprender el por qué para la gerencia educativa la pandemia ha sido un reto que los líderes y directivos docentes deben afrontar de la mejor manera en pro de su comunidad, estos factores son:

- Falta de recursos tecnológicos, internet, computadores, tabletas, celulares entre otros.
- Alto porcentaje de población de escasos recursos.
- Falta de preparación para manejar dispositivos y plataformas digitales.



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

- Dificultades de comunicación con la comunidad.
- Docentes con poca preparación en herramientas TIC
- Mal manejo de recursos educativos

Cabe resaltar que son muchos los factores que hacen que al gerente educativo la pandemia se le vuelva un desafío para mejorar los procesos de calidad y pueda sostener la gestión desde la virtualidad, ya que estos factores interfieren directamente en la forma en que el líder de la institución lleve a cabo su plan, sin embargo, el rol del gerente educativo es replantearse y resignificar su labor aportando y dirigiendo a su comunidad a través de estrategias de racionamiento, flexibilización de currículos, horarios y recursos teniendo en cuenta las necesidades de la población y los parámetros educativos a los cuales apunta. Como líder debe fortalecer su actitud positiva ante la adversidad y debe contar con su apoyo para que pueda tener una amplia visibilidad frente a la ejecución de los procesos.

La UNESCO (2020) ha identificado grandes brechas en los resultados educativos, que se relacionan con una desigual distribución de los docentes, en general, y de los docentes mejor calificados, en particular, en desmedro de países y regiones con menores ingresos y de zonas rurales, las que suelen concentrar además a población indígena y migrante.



3.0 Liderazgo Educativo

Hablar de liderazgo educativo lleva a pensar y referenciar, aquella persona que ha marcado la vida de alguien en dicho contexto, que, en su quehacer docente, ha convertido el cumplir en exigencias y directrices encaminadas al plan estratégico, pero ¿cómo puede un líder orientar y articular aquellos pensamientos de manera coordinada y ordenada para que una organización o una institución educativa cumpla con su misión y visión? Para ello Sierra, (2016) concluye que las organizaciones educativas deben contar con un sistema de valores que pueden construir la estrategia y generar una estructura sólida en la cual se puede sustentar la filosofía y que independiente de la persona que este liderando dichos colaboradores aportan al liderazgo institucional educativo.

Bolívar (2010), afirma que “El liderazgo en la enseñanza está, sin duda, para hacerlo posible. Necesitamos, pues, los mejores equipos directivos que puedan ejercer un liderazgo educativo” (Pág.28). siendo así, el proceso de liderazgo debe ser muy importante en la enseñanza educativa, ya que este líder debe saber actuar de forma correcta y tener todo el conocimiento de este, así se le va hacer fácil liderar y esto se logra cuando se está bien capacitado formado.

Es fundamental pensar que el liderazgo educativo desde la figura directiva, debido a que es un entorno que, como se menciona en el Informe TALIS (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2019), es posible que se mejore de manera representativa las condiciones laborales, el clima organizacional y el estado de aprendizaje de los maestros, proceso que impacta en los aprendizajes de los estudiantes. Por lo cual toma la atención de

cualquier organización que promueva los servicios educativos, garantizando una mejora en la calidad educativa.

3.1 Funciones del líder educativo

Ahora bien, Castillo, (2005) nos menciona unas posibles características que podría tener el perfil de un líder educativo: lo primero es saber cuál es la plataforma estratégica de la institución educativa, de allí el saber claramente la visión y misión los cuales me darán un horizonte fijo, además un líder debe tener carácter para la toma de decisiones, trabajar en equipo, escuchar y aportar, debe ser competente, capacitado y demostrar a sus colaborar capacidad y habilidad para resolver situaciones que ameriten su presencia, tener empatía con los demás, abierto al cambio y no resistirse a él.

De esta manera se podría reflexionar sobre la figura directivo y sus momentos en los cuales como líder institucional a llevado a cabo estas características, es probable que en muchos contextos se compartan las anteriormente mencionadas, pero lo más seguro es que un líder se va transformando cada vez que sus experiencias lo van llevando a ello. Este punto de vista abre puertas a comprender la gestión en contextos locales como un espacio de desarrollo de modelos que reconocen las particularidades de cada cultura y que, por ende, respetan las narrativas y contextos sociales (Aparicio *et al.*, 2020) por lo anterior es fundamental reconocer la labor del directivo como líder institucional que aporta significativamente al crecimiento de la organización fomentando nuevas experiencias a través del bagaje que trae y lo aplica a la comunidad para conocer los aspectos culturales y los contextos en los cuales se desenvuelve la población que acompaña.

3.2 Administración y gestión del liderazgo educativo

Según el MEN-(2008), define la gestión académica como el proceso que se encamina en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Más aún, la gestión administrativa y financiera, como el área en la que se realizan los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, servicios, talento humano y la parte financiera.

A su vez también se la gestión directiva como el área que se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.

3.3 La gestión afrontando la pandemia

En la gerencia educativa, el directivo tiene la función de adaptarse al cambio, implementar estrategias que ayuden a mejorar la calidad impulsando su institución a tener altos estándares de calidad educativa y después de volver a la alternancia con miras a la presencialidad en un 100% se debe tener claro que el reto del directivo está en resignificar su gestión teniendo en cuenta las necesidades de la población y la protección de la integridad de los mismos, para que puedan contribuir a la formación integral de los estudiantes y al crecimiento de la institución.

Cada directivo identifica las prioridades y planifica en su cronograma los aspectos en los cuales desea intervenir y plantea un cronograma de cumplimiento para hacer seguimiento y evaluación a cada aspecto, cabe resaltar que con la nueva normalidad académica es fundamental pensar en los estudiantes y docentes para hacer una flexibilización del currículo, ya que teniendo



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019 - vig. 4 años

en cuenta las características de la situación se debe tener temas bases en cada grado que le permitan al estudiante aprender lo básico y se refuerce en el grado siguiente.

Es fundamental tener en cuenta que los recursos, la compra de implementos de bioseguridad que garanticen la protección de los presentes. Todo esto le permite al gerente educativo trascender en su gestión y adaptabilidad a los cambios que traen los nuevos tiempos aprovechando las dificultades como oportunidades de mejora. Además la gerencia educativa en general desempeña una función clave en la mejora de los resultados educativos al influir en la motivación y la capacidad de los docentes y afectar el ambiente y entorno en el cual trabajan y aprenden, para aumentar sus funciones los gerentes educativos necesitan desempeñar un papel más activo, supervisar y evaluar el desempeño de los docentes, realizar y organizar la tutoría, planificar la formación profesional del docente, organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo buscando que sean verdaderas comunidades profesionales de aprendizaje en este caso articuladas con las tecnologías de la información y la comunicación.



4.0 Educación, pedagogía y currículo

Para el Ministerio de Educación MEN, (2017) nos definen el concepto de pedagogía escolar como “Es el saber propio de las maestras y los maestros, ese saber que les permite orientar los procesos de formación de los y las estudiantes”

La pedagogía más que un concepto para el autor Flórez, (1994) la define como “La pedagogía no es sólo otra disciplina sobre el hombre paralela a las demás, sino que es también una especie de súper saber social que reelabora y reconstruye los sentidos producidos” (pág.36), es así como desde la concepción y construcción de un baluarte social como lo es la enseñanza aplicada a la educación de la sociedad, se pueden extraer aspectos fundamentales en la transformación cultural y educativa de las personas.

Por la anterior definición, cabe resaltar que desde la gerencia educativa se puede implementar con éxito un nuevo modelo de dirección como lo afirma Añez (2005) se requiere hacer del gerente un líder fuerte que comprenda la diferencia de actuar como un líder y no como un jefe. Es importante que el gerente fortalezca cualidades que le permitan asumir comportamientos como: La escucha asertiva, concentración en sus objetivos como líder, la responsabilidad y organización en su trabajo, además debe poseer una estrategia, debe estar dispuesto a su gente, es decir poniéndose a su mismo nivel facilitando la comunicación en un clima de confianza, propiciando participación de su equipo para desarrollar sus ideas, dando reconocimiento a los gestores de ideas, debe ser un líder que refleje seguridad y decisión y que este actualizándose, conceptualizándose para brindar mejor su servicio.

Según Ohmahe (2004) para liderar un cambio constructivo se debe comenzar por trabajar en la ubicación de personas en lugar de la planeación de procesos, coordinar a las personas en vez de dotar personal, motivar a las personas en vez de controlar y resolver problemas y proyectar una cultura de liderazgo en el personal. El líder cumple un papel indispensable: la puesta en acción de las habilidades de cada integrante. Debido a esto, su labor es la de apoyar y dejar actuar al equipo, ya que las bases están listas para que toda la institución trabaje de manera mancomunada y funcione adecuadamente. Ya que es la sumatoria de la parte administrativa, académica y social que influyen en el desarrollo institucional apropiado.

Teniendo en cuenta la anterior triada, Stenhouse (2003) define: El currículo no puede concebirse como un plan de estudios, ni una distribución de disciplinas y contenidos, intensidades horarias y otros prerrequisitos de enseñanza de los profesores. El currículo es en sí un curso de acción, un objeto de acción simbólico y significativo para docentes y estudiantes encarnado en palabras, imágenes y demostraciones entre otros (pág. 34). Por lo anterior el currículo no es ajeno del gerente educativo, ya que en su razón de ser está aportando significativamente a la formación integral de los estudiantes.

Como también Roger, Motta y Morín (2002) señalan que: El currículo comprende dos aspectos, por un lado, de ordenamiento, de selección más o menos crítica de conocimientos específicos disciplinares, fragmentados y secuenciados para ser aprendidos por otros a través de un recorrido denominado plan de estudios y plan de formación, y, por el otro, del desarrollo, a través de diversos mecanismos, de competencias personales y disciplinares basadas en una propuesta valorativa (pág. 38). Con los anteriores autores, se amplía la mirada sobre el currículo como un instrumento que permite formar integralmente al estudiante para



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019 - vig. 4 años

que a futuro lo pueda aplicar en el contexto social en el que se desenvuelve la comunidad en general.

Por otra parte, Fuguet (2006) la conducta de nuestros docentes, y gerentes educativos responde a intereses y formas de acción muy arraigadas, a veces no cónsonas con la labor transformadora esperada, culturalmente cuando se desempeña un cargo las personas asumen una posición muy estricta que no permiten acercarse a romper paradigmas y mejorar la calidad del servicio que se presta, sin embargo con la pandemia, la flexibilización y el sentido humano han permitido fortalecer lazos culturales, mejorar los procesos y contribuir al mejoramiento continuo contando con líderes que trabajan en equipo y aprenden a asumir con responsabilidad las decisiones en pro de la comunidad que lidera.



5.0 Conclusiones y recomendaciones

Es fundamental para el gerente educativo ampliar su visión y adaptarse a las nuevas formas de dirigir una institución, liderando los procesos y acompañando a cada uno de los miembros de su equipo para mejorar los servicios educativos, conociendo las necesidades de la población y de esta manera incentivar a la comunidad a utilizar nuevas herramientas tecnológicas que posibiliten la comunicación y el acercamiento con las personas que componen la institución.

Las nuevas generaciones traen consigo un cambio en la forma de aprender y como directivo se debe estar a la vanguardia educativa, planeando nuevas estrategias que ayuden a mejorar la cobertura, los niveles de enseñanza y la calidad en la institución para gestionar, evaluar y proponer opciones de mejora que cualifiquen su función dentro de la institución.

La gestión que realiza un directivo se ve reflejada en la forma de liderar y con la pos pandemia es importante tener una estrategia planeada, con miras a ejecutar y a evaluar con el fin de comprender los nuevos retos educativos que trae esta nueva normalidad, ya que aunque la preparación ha sido poca siempre se debe contar con una estrategia que permita mitigar las consecuencias de la pandemia, iniciando con la flexibilización curricular, la adaptación de espacios seguros, la capacitación a los docentes y el acompañamiento constante a la comunidad, con el fin de observar los cambios y resignificar el concepto de escuela a partir de las funciones del gerente educativo .



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019 - vig. 4 años

Referencias

Aparicio Molina, C. A., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., & Valenzuela Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. Páginas De Educación, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>

Ávila Francés, Mercedes (2005). Socialización, educación y reproducción cultural: Bordieu y Bernstein. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 19(1),159-174. [fecha de Consulta 13 de abril de 2021]. ISSN: 0213-8646. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27419109>

Blanco, I. & Quesada, V. (s.f.) La gestión académica: criterio clave de la calidad de gestión de las instituciones de educación superior. Disponible en: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/

Bolívar, Antonio. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. Psicoperspectivas, 9(2),33. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>

Bower, F. (1995). Guía para la Identificación de Necesidades de Entrenamiento. Mc Graw Hill. Nueva York. EE.UU.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Castillo-Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo

XXI. Revista De Educación De Puerto Rico (REduca), (20). Recuperado a partir de

<https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16262>

Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B. Santiago de Chile: UNESCO. Disponible

en:<http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

Flórez Ochoa, R. (1994). Hacia una pedagogía del conocimiento. Santafé de Bogotá: s.p.i..

Fuguet, A. (2006). Cultura de evaluación: una aproximación conceptual. Investigación y

Postgrado, , 77-98.

Minakata Arceo, Alberto (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. Sinéctica, Revista Electrónica de Educación, (32),1-21. [fecha de Consulta 13 de abril de 2021]. ISSN: 1665-109X. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99812141008>

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2008). Guía No. 31. Evaluación Anual de Desempeño de Docentes y Directivos Docentes. Bogotá: MEN.

https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-169241_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2017). Obtenido de

<https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-80185.html>





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Ohmae, K. (2004). El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XIII, núm. 1,, 373-379. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36413118.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (24 de 02 de 2010). Alerta y Respuesta Mundiales (GAR). Obtenido de https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/

Quintero Rivera, J. J. (2020). El Efecto del COVID-19 en la Economía y la Educación: Estrategias para la Educación Virtual de Colombia. *Revista Cientific*, 5(17), 280-291. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.17.15.280-291>

Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.12v.1i.445>

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice may Hispanoamericana, S.A.

Roger, E., Motta, R., & Morin, E. (2002). *Educación en la era planetaria*. Madrid: Universidad de Valladolid.





Sierra Villamil, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista Escuela De Administración De Negocios, (81), 111-128. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Stenhouse, L. (2003). Investigación y desarrollo del currículo. Madrid : Ediciones Morata.

UNESCO. (2020). La educación pos pandemia. Obtenido de <https://es.unesco.org/>



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de
Alta Calidad**

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic. 2019 - vlg. 4 años

