



DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3677

La gestión escolar basada en el pensamiento complejo

Claribel Chasquibol Calongos

cchasquibol@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7926-2502>

Dianiria Verónica Flores Cueva

diveflocu1983@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2215-8071>

Juan Pablo Moreno Muro

mmurojp@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5236-7520>

Universidad César Vallejo

Chiclayo-Perú

Programa Académico de Doctorado en Educación

Escuela de posgrado

Universidad César Vallejo

Correspondencia: cchasquibol@ucvvirtual.edu.pe

Artículo recibido 15 octubre 2022 Aceptado para publicación: 15 noviembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Chasquibol Calongos, C., Flores Cueva, D. V., & Moreno Muro, J. P. (2022). La gestión escolar basada en el pensamiento complejo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 2246-2263. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3677

RESUMEN

El presente artículo de revisión bibliográfica se elaboró con el objetivo de analizar teóricamente la gestión escolar basada en el pensamiento complejo. Su abordaje metodológico se apoyó en la complementariedad de los métodos analítico y sintético, asimismo, en la técnica de análisis documental consistente en la revisión sistemática de información existente en trabajos de investigación y artículos científicos. La información adquirida, fue seleccionada y organizada, accediendo a las fuentes a través de seis bases de datos, dentro de las cuales se cita a google académico, dialnet, redalyc, scielo, uajournals e indetec; en dichas bases de datos, se ingresó a 15 revistas indexadas y a 5 repositorios de universidades internacionales y nacionales, publicadas entre los años 2017 y 2022. Se investigó sobre la gestión escolar con basamento en la filosofía del pensamiento complejo en el marco de los actuales cambios en el conocimiento. Se concluye que desarrollando una gestión escolar basada en el pensamiento complejo se reporta múltiples y valiosos beneficios para la formación del estudiante, para favorecer la práctica pedagógica del docente y asegurar una gestión de calidad orientada al desarrollo organizacional.

Palabras clave: *Gestión escolar; pensamiento complejo; personal directivo*

ABSTRACT

This bibliographic review article was prepared with the aim of theoretically analyzing school management based on complex thinking. Its methodological approach was based on the complementarity of the analytical and synthetic methods, likewise, on the documentary analysis technique consisting of the systematic review of existing information in research papers and scientific articles. The information acquired was selected and organized, accessing the sources through six databases, among which google academic, dialnet, redalyc, scielo, uajournals and indetec are cited; In these databases, 15 indexed journals and 5 repositories of international and national universities were entered, published between 2017 and 2022. Research was carried out on school management based on the philosophy of complex thinking within the framework of current changes. in knowledge. It is concluded that developing a school management based on complex thinking multiple and valuable benefits are reported for student training, to promote the teacher's pedagogical practice and ensure quality management oriented to organizational development.

Keywords: School management; Complex thinking; executive staff

INTRODUCCIÓN

El presente artículo de revisión científica abordará dos variables esencialmente importantes en el proceso educativo, de un lado, la gestión escolar y, de otro, el pensamiento complejo, aporte teórico del estudioso Edgar Morín. El proceso investigativo responde a la necesidad de comprender de qué manera se puede optimizar la gestión escolar asumiendo los planteamientos de la teoría del pensamiento complejo; tarea que conduce primero a analizar el estado pos pandemia de la gestión escolar y resulta fundamental para visualizar mejoras tendentes a elevar la calidad educativa.

Específicamente, la realidad situacional de la gestión escolar se ha visto condicionada por los cambios sociales y las nuevas exigencias surgidas a raíz de la emergencia sanitaria que han obligado a las instituciones educativas a innovar sus prácticas de buen desempeño tanto directivo como docente (Narro et al., 2022). En este contexto, la gestión escolar, vista de manera general como un proceso cuyo responsable inmediato es el directivo, quien debe implementar estrategias y acciones efectivas para conducir adecuadamente a la institución educativa y brindar un servicio de calidad que permita asegurar aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre la base de una práctica docente que incorpore nuevas estrategias de gestión pedagógica y dé como resultado mejor desempeño académico. Alcanzar este propósito, se coincide con la investigadora ecuatoriana Álvaro (2019), exige que el directivo con la autonomía necesaria concedida, se constituya en el artífice que acciona la dinámica educativa gestando desde el interior de la institución los cambios necesarios con participación de todos los actores educativos.

En el Perú, más que dificultades en la gestión de las instituciones educativas se presentan grandes desafíos, en tal razón, el personal directivo ha de estar debidamente capacitado para afrontar dificultades como las restricciones económicas, sociales y tecnológicas; como lo señalan Tafur y Soria (2021) asumir tales retos implica que los gestores escolares promuevan el fortalecimiento del vínculo escuela-comunidad, comprometiendo la participación del gobierno local y entidades de la sociedad civil organizada; sobre este mismo tema, para Farfán y Reyes (2017) las debilidades en la gestión escolar se presentan cuando esta se aparta del entorno intrínseco escolar y los procesos propios de la dinámica escolar, donde interactúan y colaboran los distintos agentes educativos, así como los

roles que cumplen, dificultades que emergen a partir de que quienes gestionan las instituciones educativas no poseen un pensamiento complejo, en consecuencia, carecen de capacidad para analizar la problemática existente en su organización/institución desde un enfoque vasto, desde la complejidad de los sistemas, donde las partes o elementos se encuentran asociados entre sí.

De las ideas expuestas se puede inferir que a muchos directivos hace falta asumir una visión gerencial desde la perspectiva compleja, de modo que en su condición de gestores pongan en cuestión los procesos internos, adoptando un pensamiento y conocimiento integrador, de construcción colectiva y generador de confianza; asimismo, teniendo claro que adoptar un pensamiento complejo, supone permanecer abiertos a la incertidumbre, atentos a los cambios y al impedimento de saberlo todo (Arévalo, 2019).

Bajo esa perspectiva, se requiere que los gestores escolares no pierdan de vista los planteamientos de Edgar Morin que ayudan a entender que en el contexto organizacional las fallas e incorrecciones pueden constituirse en fuentes de aprendizaje e innovación. Tal situación involucra generar espacios y tiempos para ser motivo de análisis y no sancionar las equivocaciones con medidas disciplinarias que propician que los integrantes de la organización escondan los errores incurridos (Universidad EAFIT, 2018).

En muchas instituciones educativas de la localidad, región y país, quienes cumplen el rol de directivos carecen de pensamiento complejo, de allí que no logran tener claro que conducir una entidad educativa les exige entender los procesos institucionales en su naturaleza multifacética; además, estar convencidos que el pensamiento complejo permite poseer un saber no reduccionista, no parcelado, no dividido y reconocer que el conocimiento es incompleto e inacabado; igualmente, asumir que “el pensamiento complejo es una aventura, pero también un desafío” (Morín, 1993, p. 9).

Frente a la realidad descrita en relación a la necesidad de ejercer una gestión escolar con basamento en la teoría del pensamiento complejo, surgió la inquietud de abordar sistemáticamente la temática y lográndose responder a la interrogante:

¿De qué manera se puede optimizar la gestión escolar basada en el pensamiento complejo del directivo?

La investigación bibliográfica desarrollada resultó importante porque las variables estudiadas constituyen aspectos esenciales para la mejora de la calidad educativa, de allí que su relevancia en el aspecto teórico radica en el hecho de que fundamenta la innovación de la gestión escolar en base a los planteamientos y principios de la teoría del pensamiento complejo orientados a fortalecer las competencias directivas en las instituciones educativas. Asimismo, se justifica en el aspecto práctico porque la información sistematizada en el presente artículo será compartida y de conocimiento público de modo que los interesados en el tema puedan acogerla y plasmarla en la mejora continua de su gestión. La justificación metodológica, está referida a que el método y los materiales aplicados en la búsqueda y sistematización de la información podrán servir de referente para nuevas investigaciones.

Considerando que la temática en torno a las dos variables seleccionadas viene siendo estudiada con mayor énfasis en las últimas décadas, se revisaron los estudios previos existentes relacionados; así, dentro de ellos se cita a Núñez (2021) quien en Ecuador buscó contribuir con la mejora de la gestión escolar alcanzando un Modelo Pedagógico basado en “Pensamiento Complejo; logró diagnosticar que mayoritariamente la gestión escolar fue evaluada de nivel medio, por tanto, requería ser fortalecida; a este estudio se aportará mayor fundamento teórico sobre las variables.

En Costa Rica, Solís (2021) en su estudio analizó los efectos de la aplicación del paradigma de la complejidad en la gestión escolar; al examinar la temática encontró que el directivo y el personal docente no implementan a cabalidad el paradigma de la complejidad, aunque desconozcan el concepto, razón por la cual, a ambos actores les hace falta recibir mayor capacitación en el manejo de la teoría del pensamiento complejo; esta investigación resultó importante porque ilustra la problemática en torno la gestión escolar y la implementación del pensamiento complejo como alternativa de solución.”

Igualmente, en Ecuador, Anchundia et al. (2022) con el fin de fortalecer la gestión escolar diseñó un modelo educativo con basamento en los planteamientos de la teoría del pensamiento complejo de Edgar Morin; luego de analizar el estado de la gestión escolar, afirma que cualquier reforma educativa fundamentada en los lineamientos del pensamiento complejo, se pone al servicio de la sociedad y permite promover el desarrollo moral y la solidaridad, desterrando el individualismo y la decadencia; de este “trabajo se asumirá el modelo propuesto en base a los principios establecidos por la teoría de la complejidad de Morin.”

Por su parte, las investigadoras peruanas Balbín y Ramos (2022) con su estudio sobre cómo gestionar el conocimiento y el pensamiento complejo, convertidos actualmente en factores básicos para alcanzar la calidad educativa; a este estudio se aportará el análisis bibliográfico de la gestión del conocimiento inmersa en el ámbito escolar.

De igual manera, Alva (2019) en su trabajo de investigación realizado en la ciudad de Cajamarca concluye que la puesta en práctica de una propuesta pedagógica basada en el pensamiento de Edgar Morin, mejoró significativamente el trabajo del docente universitario; de esta investigación se asumirá el tratamiento metodológico otorgado a los principios del pensamiento complejo, además, se aportará las bondades que ofrece en la mejora de la gestión del directivo escolar.

Tomando en consideración que el presente artículo es de revisión de la literatura científica, se examinó teóricamente tanto a la gestión escolar como al pensamiento complejo. En cuanto a la gestión escolar, entendida con los aportes de Pozner, entre otros, quien hacia el año 2000 la conceptualizaba como la serie de acciones asociadas entre sí que impulsa el equipo directivo de la institución educativa a fin de promover y posibilitar el cumplimiento “de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Tafur et al., 2015, p. 9).

De igual manera, para Quintana (2018) el concepto de gestión escolar hace referencia a la acción estratégica que realiza el directivo a fin de lograr la articulación intersectorial y, con ello, garantizar la calidad de la educación.

Asimismo, para Barba y Delgado (2021) la gestión escolar constituye un modo de entender y encaminar la dinámica educacional, en tal razón, una adecuada gestión escolar es aquella que contribuye con la mejora continua de la calidad educativa articulando tanto los procesos teóricos como prácticos.

Desde la perspectiva del Ministerio de Educación de Perú, se entiende a la gestión escolar como el proceso sistemático que ha de permitir el fortalecimiento del proceso educativo que brindan las instituciones educativas, además, posibilita que sus planes y proyectos se concreten con la finalidad de mejorar los procesos didácticos, las funciones propias del directivo, así como, el trabajo comunitario y administrativo, sobre la base de la autonomía institucional otorgada y reconocida (Rivera, 2018).

Además, como proceso metódico, la gestión escolar tiene como objetivo garantizar a los educandos una educación de calidad que conduzca a su desarrollo integral, desde que ellos y ellas acceden hasta su culminación, para tal fin, su eficacia y efectividad implica cumplir con sus principios enmarcados en el ciclo “Planificar-Hacer-Verificar/Actuar”, los que a su vez posibilita evaluar la calidad de los procesos institucionales. En ese marco, el directivo no debe perder de vista que una adecuada y eficaz gestión escolar, le exige la movilización de cada uno de los componentes organizativos, consecuentemente, se requiere el establecimiento de líneas de coordinación para la suma de esfuerzos y voluntades, así como, el trabajo cooperativo que asegure el logro de los objetivos estratégicos institucionales (Álvaro, 2021).

El análisis de las particularidades de la gestión escolar descansó en la teoría del caos, según la cual ésta puede presentar un conjunto de nudos críticos donde se incluye la comunicación (canales, formas y frecuencia), el estilo administrativo/liderazgo (delegación de funciones, búsqueda de consenso), la toma de decisiones (capacidad para adoptar acuerdos de manera participativa) y el currículum oculto (contenidos curriculares no explícitos en los planes de estudio y las unidades didácticas) (Barraza, 2012).

La evaluación de la variable gestión escolar fue posible asumiendo como dimensiones las trabajadas por Ñaupá (2018) y son: Primera, los Progresos de los aprendizajes, asociados

a las actividades y procesos que implementa el equipo directivo para favorecer la mejora y avance en el aprendizaje estudiantil y mejores resultados. Segunda, la Retención anual e interanual, vinculada con las tareas que promueve establecimiento educativo a fin de retener al educando dentro del sistema educativo y de su ambiente de influencia. Tercera, Cumplimiento de la calendarización planificada, dimensión articulada con los procesos y acciones que implementa la entidad educativa para dar cumplimiento de las actividades educativas previstas en la calendarización y programación. Cuarta, Acompañamiento y monitoreo, procesos asociados a las actividades que promueve la institución educativa consistentes en acompañar la práctica pedagógica de los docentes, monitorearla y adoptar decisiones pertinentes para optimizar los resultados. Quinta, Gestión de convivencia escolar, referida al conjunto de acciones implementadas por la institución educativa a fin de construir un clima escolar basada en relaciones interpersonales favorables.

En lo que concierne al pensamiento complejo, denominación introducida por Edgar Morin hacia el año 2006, hace referencia al “reconocimiento de un principio de incompletud y de incertidumbre en el seno de todo conocimiento, ante el cual se ha de aspirar a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista, evitando un conocimiento-acción unidimensional y mutilante” (Gutiérrez, 2017, p. 18). Además, no constituye un pensamiento con capacidad para abrir todas las puertas sino para reconocer los nudos críticos como dificultades que progresivamente se van despejando, pero que pueden surgir otras nuevas y más complejas.

Siguiendo los planteamientos de Morín (2014, como se cita en Estrada 2018) el pensamiento complejo se constituye en un pensamiento alternativo que capacita a la persona y, particularmente al estudiante, para asumir un entendimiento del cosmos como una entidad, en la que todo lo existente se halla enlazado, a manera de “un tejido compuesto de finos hilos” (p. 179)

Para Montuori (2021) en sentido estricto, el pensamiento complejo está referido a los estudios científicos que aspiran explicar las dinámicas complejas de las entidades en estudio, sin obtener de ello derivaciones metodológicas o cosmovisivas más generales.

Asimismo, dentro de la filosofía del pensamiento complejo, en toda organización siempre está presente la complejidad, esto porque, la ciencia de la complejidad estudia las diversas conexiones y las variadas interacciones entre la multidisciplinariedad científica, así como el progreso organizacional de la gestión dentro de la llamada postmodernidad (Toro, 2017)

De otra parte, afirma que el pensamiento complejo es, esencialmente, una práctica cuyo propósito es de carácter globalizador, es decir, que intenta abarcar cualesquiera de los hechos o fenómenos existentes, aunque considerando sus peculiaridades como sucesos distintos. En consecuencia, constituye un pensamiento completamente opuesto al del pensamiento simplificante, sinónimo de conocimiento con una sola perspectiva (Montagud, 2019).

Desde la perspectiva del creador del enfoque del pensamiento complejo, donde Edgar Morin incluye “la heterogeneidad, la interacción, el azar”, cualquier ente materia del conocimiento no debe ser examinado en sí mismo, por el contrario, ha de ser estudiado en relación con su contexto; justamente porque cualquier entorno constituye “un sistema complejo”. Bajo esa perspectiva, Morin asocia al pensamiento complejo” como sus principios: “El sistémico u organizacional”, según el cual se incluye “el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo”. “El holográfico”, orientado a dejar de lado el simple “holismo” (ve solo el todo) y el “reduccionismo” (solo ve las partes), reemplazándolo por el enfoque de las “partes en el todo y el todo en las partes” (González, 2018).

Asimismo, el “del bucle retroactivo o retroalimentación”, referido a la interacción entre causa-efecto y efecto-causa. El “del bucle recursivo”, según el cual el efecto se torna causa y la causa se torna en efecto. El “de auto-eco-organización”, referido a la complementariedad entre autonomía y dependencia. El “dialógico”, el cual acepta la existencia de dos elementos: orden-desorden, estabilidad-inestabilidad, y ambas se necesitan entre sí. El “de reintroducción del que conoce en todo el conocimiento”, haciendo referencia al sujeto cognoscente quien genera conocimiento con intervención de su cerebro y en un contexto cultural y temporal específicos, tipificando al sujeto

cognoscente como ser autónomo, individual y capaz de procesar información, como un “sujeto complejo” (González, 2018).

Desde el enfoque de la complejidad, la educación ha de considerar al educando como una persona integral, activa y participe de su existencia y trabajo; en consecuencia, la escuela y, en particular, la práctica pedagógica ha de asumir el continuo desafío de buscar estrategias para trasladar al contexto educativo los principios de la complejidad y lograr hacer de la innovación una tarea permanente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, tarea que posibilite que el estudiante aprenda a poner en cuestión la “verdad”, toda vez que en el enfoque de la complejidad no existen verdades absolutas, únicas y últimas, si hay lugar a aprender a vivir con la incertidumbre (Estrada, 2020).

Es oportuno precisar que la variable pensamiento complejo presenta diversos elementos, factores o componentes, que se asumen como sus dimensiones, según Lemos y Pinto (2021) son:

El contexto: Mediante el pensamiento complejo se puede encontrar las informaciones y los elementos en su entorno a fin de que tomen sentido para el sujeto pensante.

Lo global: Gracias a lo que se descubren los atributos del todo y su correspondencia con las partes. Quiere decir, tratar a las partes asociadas de forma inter- retroactiva.

Lo multidimensional: Aspecto consistente en que en las prácticas o experiencias de aprendizaje se ha de tratar a los elementos complejos en base a sus rasgos multidimensionales, que aborden los aspectos racional, afectivo, social, económico, religioso, de igual modo, sus constantes interacciones.

Lo complejo: Hace referencia a que los componentes que integran el todo constituyen algo inseparable, pues forman un tejido interdependiente, siendo la asociación entre la unidad y la multiplicidad.

Para guiar el trabajo de investigación, se planteó como objetivo principal: Analizar teóricamente la gestión escolar basada en el pensamiento complejo. Además, como objetivos específicos: Describir el estado actual de la gestión escolar; y describir de qué manera el pensamiento complejo puede mejorar la gestión escolar.

METODOLOGÍA

El proceso de investigación utilizó como metodología la revisión bibliográfica sistemática, gracias a la cual fue posible acceder a información necesaria obtenida científicamente en concordancia con el objetivo propuesto en el estudio. De igual manera, se empleó la complementariedad de los métodos analítico y sintético a efecto de estructurar y sistematizar la información concerniente a la gestión escolar y el pensamiento complejo, y, con los insumos necesarios poder redactar las conclusiones.

La información adquirida, fue seleccionada y organizada como parte del contenido del presente artículo, además, ha procedido de fuentes de información válidas y confiables. El acceso a dichas fuentes se hizo a través de seis bases de datos, dentro de las cuales se cita a: google académico, dialnet, redalyc, scielo, uajournals e indetec; en dichas bases de datos, se accedió a 15 revistas indexadas y a 5 repositorios de universidades internacionales y nacionales.

La revisión científica se enmarcó en la investigación descriptiva con enfoque cualitativo, y diseño observacional no experimental. En el desarrollo del proceso investigativo se asumieron determinadas consideraciones éticas, destacando la objetividad, toda vez que se consignó información real, sin anteponer el criterio subjetivo de la investigadora; asimismo, el respeto a los derechos del autor o derecho a la autoría ya que se citó y registró los autores de quienes se hizo referencia a sus conceptos y planteamientos relacionados con las variables.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tomando en consideración la información obtenida, es posible afirmar lo siguiente:

La sociedad que nos ha tocado vivir se tipifica como una colectividad diversa, donde existe incertidumbre, se producen cambios constantes, no obstante, se caracteriza también por el desafío y hasta exigencia de generar conocimientos como una perspectiva estratégica para los educadores y profesionales en general.

En ese contexto, las instituciones educativas están llamadas a alinearse a la innovación en respuesta a las exigencias sociales y a los actuales propósitos educativos, tarea en la cual el directivo cumple un rol decisivo, esto, porque, como se indicó, la sociedad

constantemente requiere “instituciones inteligentes” con eficiencia, eficacia enmarcadas en los nuevos enfoques la gestión escolar.

En circunstancias que el directivo no demuestra aptitud ni actitud para el cambio e innovación en su gestión se origina la problemática toda vez que estará ausente su capacidad para enfrentar situaciones complejas que demandan una adecuada y oportuna respuesta, tal como lo confirma Toro (2017).

Una efectiva gestión escolar no solo consiste en administrar los recursos institucionales, además, debe generar condiciones favorables a fin de que la institución educativa alcance sus objetivos estratégicos y mejores resultados. Como lo señalan Bejarano et al. (2022), la nueva gestión escolar es aquella que logra mayor nivel de compromiso organizacional de todos los agentes educativos, fundamentalmente de los docentes con miras a brindar una educación de calidad que garantice mejores resultados en el desempeño de los estudiantes.

El enfoque teórico del “pensamiento complejo”, introducido por el filósofo francés Edgar Morín, está referido a la capacidad que posee la persona como sujeto cognoscente para interconectar los diversos componentes o dimensiones de lo existente, esto, porque los hechos, procesos u objetos son multidimensionales, en tal razón, la persona se ve obligado a asumir un pensamiento esencialmente reflexivo en oposición a uno cualificado como reductivo o totalizante.

Desarrollar un pensamiento complejo e implementarlo en el quehacer trasciende a la mera institución educativa pues alcanza no solo a los agentes educativos sino también a la propia sociedad. Este enfoque teórico ha sido aprovechado como basamento para los lineamientos de políticas educativas orientadas a superar los problemas educativos asumiendo un punto de vista complejo del desarrollo humano; asimismo, contribuye a que el docente enfrente con acierto la complejidad del proceso enseñanza-aprendizaje, de las relaciones interpersonales con sus estudiantes y reorienta su práctica pedagógica a fomentar la actitud reflexiva en sus estudiantes, quienes requieren una educación que promueva en ellos el desarrollo de un pensamiento complejo que les permita ver el mundo de forma integrada y no fragmentada, entendiendo que constituye un sistema interconectado y no como partes aisladas y sin conexión.

La gestión escolar desde el enfoque del pensamiento complejo, exige a los agentes educativos y, de forma específica, que el directivo reflexione y actúe en torno a las

múltiples circunstancias que se presentan en la institución educativa, implementando una gestión basada cada vez más en la decisión de aunar voluntades en aspiraciones compartidas, asumiendo conscientemente y con sensibilidad las nuevas realidades y adaptando el funcionamiento institucional a los objetivos estratégicos que se plantea.

Finalmente, la gestión basada en el pensamiento complejo implica enfocar al estudiante en sus múltiples aspectos que van desde lo biológico, físico, psicológico, histórico, cultural y social; en tal razón, el proceso educativo debe ir más allá de la instrucción en las diversas disciplinas, debe favorecer su toma de conciencia y conocimiento de su identidad compleja y de que comparte una identidad común con otras personas de su entorno.

La temática de la gestión basada en el pensamiento complejo está en construcción, de allí que se aspira a que las humildes precisiones y reflexiones expuestas permitan reconocer el valor múltiple del enfoque pensamiento complejo si se aspira a introducir innovaciones en el campo educativo, reconociendo que la educación no es algo acabado ni simple, en el entendido que utilizar el pensamiento complejo posibilitará reorientar la formación de las nuevas generaciones.

CONCLUSIONES

1. La preocupación actual por la gestión escolar conduce a reconocer que en ella concurren una diversidad de factores que influyen y condicionan, bajo la mirada que este proceso es quien define el comportamiento institucional, repercutiendo positivamente en la formación integral del educando.
2. Dada la importancia de la gestión, para ser considerada como efectiva, requiere constituirse en una responsabilidad compartida entre todos los agentes educativos, sin perder de vista que el primer responsable es el directivo. La realidad en muchas entidades educativas indica que existen directores con escaso conocimiento de los beneficios organizativos que reportaría implementar una gestión escolar basada en la filosofía del pensamiento complejo, consecuentemente, no se optimiza sus funciones en pro de alcanzar mayor nivel de calidad educativa y de desarrollo institucional.

3. Asumiendo que el pensamiento complejo es entramado y profundo, ofrece al directivo una nueva perspectiva para su gestión, en este sentido, emerge la exigencia de que la renueve adoptando el enfoque de la complejidad, a fin de que logre convertirse en un eje dinamizador que promueve la mejora continua de la práctica educativa, motivando y propiciando la reflexión, y ejerciendo un liderazgo que genere en las y los docentes disposición para el cambio e innovación entendiendo a la educación como compromiso social.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alva, A. F. (2019). *Influencia de la aplicación del pensamiento complejo en el trabajo docente universitario y su dinámica pedagógica en la Universidad Nacional de Cajamarca*. [Tesis doctoral. Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/3507>
- Álvaro, M. (2021). La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico elemental de la Parroquia Cumbe, 2018. *Revista Electrónica Entrevista Académica*. No. 7, Vol II. Enero 2021. pp. 81-99. Centro Latinoamericano de Estudios en Epistemología Pedagógica. URL: <http://www.eumed.net/rev/reea>
- Álvaro, F. M. (2019). La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico. *Revista Ciencia y Educación*. Vol. 1 No. 1. Enero del 2020. <http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/6/9>
- Anchundia, O. E., Vera, M. V., Armendariz, C. R. y Luna, G. A. (2022). Modelo Educativo basado en Pensamiento Complejo de Edgar - Morin para fortalecer la Gestión Escolar, Unidad Educativa Ángel Polibio Chaves, Ecuador 2021. *Revista Polo de Conocimiento*. Edición núm. 68) Vol. 7, No 3 marzo 2022, pp. 446-461. DOI: 10.23857/pc.v7i3.3741
- Arévalo, D. E. (2020, junio 11). *Teoría de la complejidad. Pensamiento complejo de Edgar Morín*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-complejidad-y-pensamiento-complejo-de-morin/>
- Balbín, M. y Ramos, A. P. (2022). El pensamiento complejo y la gestión del conocimiento: factores básicos de la calidad educativa. *Rev. Iden*, 8(2), julio - diciembre 2022, 22-28. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/rifce>

- Barraza, A. (2012). *La teoría del caos y la gestión escolar*. Universidad Pedagógica de Durango. <https://pdfslide.tips/documents/la-teoria-del-caos-y-la-gestion-escolar.html>
- Barba, L. C. y Delgado, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista Educare* Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela. Vol. 25, núm. 1, 2021. URL: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/375/3752262013/index.html>
- Bejarano, P. M., Fernández-Cueva, A., Centurión, Á. J., y Lima, L. I. (2022). Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red educativa en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, Vol. XXVIII, Número Especial 5, 2022 pp.145-157. [Dialnet-FactoresDeGestionEscolarEnElCompromisoOrganizacion-8471680.pdf](https://dialnet.org/urn/dialnet:FactoresDeGestionEscolarEnElCompromisoOrganizacion-8471680.pdf)
- Estrada, A. (2020). Los principios de la complejidad y su aporte al proceso de enseñanza. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, vol. 28, núm. 109, pp. 1012-1032, 2020. <https://www.redalyc.org/journal/3995/399565425012/html/>
- Estrada, A. (2018). El pensamiento complejo y el desarrollo de competencias transdisciplinarias en la formación profesional. *Revista Científica RUNAE – Ecuador*. Número 3, Volumen 2 (2018), pp.177-193. <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/runae/article/view/118/89>
- Farfán, M. T. y Reyes, I. A. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, vol. 28, núm. 73, pp. 45-61, 2017. Universidad Autónoma Metropolitana. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- González, J. M. (2018). El proceso educativo desde el pensamiento complejo. *Revista CON-CIENCIA. Rev.Cs. Farm. y Bioq* vol.6 no.1 La Paz jun. 2018. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2310-02652018000100006&script=sci_arttext
- Gutiérrez, B. (2017). Liderazgo transformacional de los directivos en escuelas primarias desde la perspectiva del pensamiento complejo. *Revista Gerentía*. Año 2017. N° 2. https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/50/gerentia2017_2

- Lemos, A. y Pinto, D. M. (2021). *Del paradigma moderno al pensamiento complejo. Nuevas posibilidades de ser, comprender y transformar las realidades virtuales en la educación superior*. DOI: <https://doi.org/10.22490/27452115.4697>.
<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/educat/article/view/4697/5508>
- Morín, E. (1993). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Kairós.
http://cursoenlineasincostoedgarmorin.org/images/descargables/Morin_Introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf
- Montagud, N. (2019). *La teoría del pensamiento complejo de Edgar Morin*.
<https://psicologiymente.com/inteligencia/teoria-pensamiento-complejo-edgar-morin>
- Montuori, A. (2021). *Antecedentes para contextualizar el concepto de Pensamiento Complejo*. <https://multiversidadreal.edu.mx/que-es-el-pensamiento-complejo/>
- Narro, M. A., Rojas, S., Leiva, D. L. y Bejarano, P. M. (2022). Retos de la gestión escolar en la educación a distancia 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, mayo-junio, 2022, Volumen 6, Número 3 p 1342. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2300
- Núñez, C. M. (2021). *Modelo Pedagógico basado en Pensamiento Complejo de Edgar Morín en la Gestión Escolar, Unidad Educativa Ángel Polibio Cháves, Ecuador 2020*. [Tesis doctoral. Universidad César Vallejo]
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67735/Núñez_MC-M-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ñaupá, L. (2018). *Gestión del Talento Humano y Gestión Escolar en la Institución Educativa "Juan de Dios Valencia" de Velille, Chumbivilcas – 2018*. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/36304>
- Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Revista Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. doi: 10.5294/edu.2018.21.2.5
- Restrepo, D. A. (2017). El constructivismo, la metacognición y el pensamiento complejo como estrategia tripartita para el desarrollo de la gestión del conocimiento y las competencias laborales. *Certiuni Journal*, (3), 47-65.
<http://uajournals.com/ojs/index.php/certiunijournal/article/view/262/189>
- Rivera, C. D. (2018). *La gestión escolar y la calidad educativa en instituciones públicas del nivel primaria de la provincia de Chupaca - Huancayo*. [Tesis doctoral. Universidad

Nacional del Centro del Perú]
repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7007/T010_20568881_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Solís, Y. G. (2021). *Análisis de la implementación del paradigma de la complejidad en la gestión educativa de la escuela pública Fidel Chaves Murillo de Belén de Heredia*. [Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de Costa Rica]
repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/19229/Análisis%20de%20la%20implementación%20del%20paradigma%20de%20la%20complejidad%20en%20la%20Gestión%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tafur, R. M. y Soria, E. (2021). *La gestión educativa en situación de confinamiento en Perú*.
<https://files.pucp.education/departamento/educacion/2021/03/02231403/Rosa-Tafur-y-Edith-Soria-La-gestion-de-los-centros-educativos-en-situacion-de-confinamiento-en-Peru.pdf>

Tafur, J., Beleño, N., Molina, G. y Aponte, L. (2015). *Calidad educativa y gestión escolar*.
repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3187/CALIDAD%20EDUCATIVA%20Y%20GESTION%20ESCOLAR.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Toro, B. A. (2017). Gerencia Educativa Motivacional con Base en la Filosofía del Pensamiento Complejo. *Revista Científica*. nº:295-14548 -pp. BA2016000002- Edición Especial -Febrero-Abril 2017-pág. 29/47.
http://www.indtec.com.ve/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/65/62

Universidad EAFIT. (2019). *Complejidad y Gerencia*. Colombia.
repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17056/4.%20ComplejidadyGerencia2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y