

Gestion éducative consciente comme voie de développement humain dans la resignification de la théorie et de la praxis managériale dans les environnements BANI

Gestión educativa consciente como vía para el desarrollo humano en la resignificación de la teoría y praxis gerencial en entornos BANI



Beisy Lisbeth Romero Luzardo*

Fondation Internationale Université de l'Amour, Maracaibo, État de Zulia / Venezuela.

Abstract

L'étude a examiné la resignification de la théorie et de la praxis managériale dans des environnements BANI à travers l'Administration Éducative Transpersonnelle Consciente (AETC). Une approche qualitative, un paradigme interprétatif et un design ethnographique avec systématisation ethnographique ont été adoptés, incluant un participant par niveau hiérarchique : haute direction, direction leader et direction technique. La collecte de données a intégré l'observation participante, des entretiens, des journaux de terrain et des ateliers de systématisation, traités par codage et catégorisation thématique. Les résultats ont montré que la gestion éducative consciente a renforcé le leadership éthique, le développement humain intégral, la résilience et la collaboration, en favorisant l'intégration de compétences transpersonnelles, de la neuro-intelligence et de la pleine conscience. Il a été démontré que la praxis managériale s'est transformée vers un leadership transpersonnel, adaptatif et éthique, capable de faire face à la fragilité, l'anxiété, la non-linéarité et l'incompréhensibilité propres aux environnements BANI. En conclusion, Fundaunamor a fonctionné comme un laboratoire pratique de transformation organisationnelle, validant un modèle éducatif et managérial intégral, conscient et humaniste..

Mots-clés : Théorie, Administration, Gestion, Leadership, Intégration.

Resumen

El estudio investigó la resignificación de la teoría y praxis gerencial en entornos BANI mediante la Administración Educativa Transpersonal Consciente (AETC). Se adoptó un enfoque cualitativo, paradigma interpretativo y diseño etnográfico con sistematización etnográfica, incluyendo un participante por nivel jerárquico: alta gerencia, gerencia líder y gerencia técnica. La recolección de datos integró observación participante, entrevistas, diarios de campo y talleres de sistematización, procesados mediante codificación y categorización temática. Los resultados mostraron que la gestión educativa consciente fortaleció liderazgo ético, desarrollo humano integral, resiliencia y colaboración, promoviendo la integración de competencias transpersonales, neurointeligencia y atención plena. Se evidenció que la praxis gerencial se transformó hacia un liderazgo transpersonal, adaptativo y ético, capaz de enfrentar fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprensibilidad propias de los entornos BANI. En conclusión, Fundaunamor funcionó como laboratorio práctico de transformación organizacional, validando un modelo educativo y gerencial integral, consciente y humanista.

Palabras clave: Teoría, Administración, Gestión, Liderazgo, Integración.

Comment citer cet article (APA) : Romero, L. B. L. (2026). Gestion éducative consciente comme voie de développement humain dans la resignification de la théorie et de la praxis managériale dans les environnements BANI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 7(13), 71-84. <https://doi.org/10.59654/r7v8qs32>

Introduction

Dans le contexte organisationnel contemporain, les environnements se caractérisent par la fragilité, l'anxiété, la non-linéarité et l'incompréhensibilité, configurant le paradigme BANI (Cascio, 2018). Cette réalité exige que les systèmes éducatifs et organisationnels développent de la résilience, de l'adaptabilité et de la conscience dans l'action managériale. Les modèles traditionnels s'avèrent insuffisants, c'est pourquoi la resignification de la théorie et de la praxis managériale acquiert de la pertinence, en s'orientant vers des valeurs humaines et durables, comme le propose l'Administration Transpersonnelle (Romero et Piña, 2024).

En conséquence, la recherche se développe selon une approche qualitative et un paradigme interprétatif, en adoptant un design ethnographique avec systématisation ethnographique (Hernández et al., 2014 ; Denzin & Lincoln, 2017 ; Pereira, 2016). Un représentant par niveau hiérarchique participe : haute direction (coordonnateur du diplôme), direction leader (enseignant) et direction technique (assistant d'enseignement). La collecte de données intègre l'observation participante, des entretiens, des journaux de terrain et des ateliers de systématisation, traités par codage et catégorisation thématique, avec une triangulation ethnographique pour garantir la validité interprétative (Spradley, 2016 ; Kvale, 2009 ; Miles, Huberman & Saldaña, 2014 ; Creswell & Poth, 2018 ; Flick, 2015).

Assurément, les résultats mettent en évidence que la gestion éducative consciente renforce le leadership éthique, le développement humain intégral, la résilience et la collaboration à tous les niveaux hiérarchiques. Le coordonnateur du diplôme intègre les objectifs institutionnels avec des valeurs éthiques, en priorisant le bien-être et l'adaptabilité du curriculum ; l'enseignante applique une pédagogie humanisée et des décisions réflexives ; et l'assistant d'enseignement met en œuvre la pleine conscience, l'autogestion et des pratiques transpersonnelles dans les processus techniques. Ces actions reflètent la resignification de la praxis managériale vers un leadership conscient, éthique et adaptatif face à la fragilité, l'anxiété et la non-linéarité de l'environnement BANI (Cascio, 2020 ; Cobo, 2023 ; Hernández et al., 2014).

De même, l'Administration Éducative Transpersonnelle Consciente (AETC) intègre le but, l'autogestion, la connexion intérieure, la neuro-intelligence transpersonnelle et le leadership empathique. L'application de la Méthode Stella de la Liberté Organisationnelle, des communautés de pratique, des outils méthodologiques et des neurosciences éducatives permet aux leaders de gérer de manière consciente, en transformant l'incertitude en apprentissage collaboratif, innovation et résilience institutionnelle (Wilber, 1990 ; Romero, 2022 ; Romero et Piña, 2024 ; Goleman, 2020 ; Senge, 2006).

Ainsi, la resignification de la théorie et de la praxis managériale dans des environnements BANI promeut un modèle éducatif et organisationnel intégral, humaniste et adaptable. Fundaunamor fonctionne comme un laboratoire pratique de cette transformation, en démontrant que l'intégration de valeurs humaines, de conscience éthique, de pleine conscience et de compétences transpersonnelles renforce la formation de leaders capables de faire face à la complexité contemporaine, en consolidant des organisations conscientes, résilientes et orientées vers un but collectif (Romero et Piña, 2024 ; Cascio, 2020).

De la même manière, l'épistémologie qui sous-tend les fondements théoriques s'oriente vers la Gestion Éducative Consciente dans des environnements BANI caractérisés par la fragilité, l'anxiété, la non-linéarité et l'incompréhensibilité (Fundaunamor, 2019). Cette approche impulse la resignification de la théorie et de la praxis managériale au moyen de compétences transpersonnelles et d'un leadership

éthique. Dans ce cadre, [Cascio \(2018\)](#) souligne l'adaptabilité organisationnelle et [Immordino & Damasio \(2007\)](#) mettent en évidence le rôle de la conscience réflexive et des émotions dans la prise de décision et la résilience, en s'appliquant aux niveaux hiérarchiques de la Haute Direction (Coordonnateur de diplôme), de la Direction Leader (Enseignant) et de la Direction Technique ([Assistant d'enseignement](#)).

Encore mieux, la Gestion Éducative Consciente met l'accent sur le leadership réflexif, la prise de décision éthique et la pleine conscience des processus éducatifs, en promouvant des environnements résilients et durables ([Senge, 2006](#) ; [Zohar et Marshall, 2000](#)). Cette approche renforce l'innovation pédagogique, l'amélioration continue et le développement intégral des étudiants et des enseignants, en contribuant à la resignification de la praxis managériale dans des contextes complexes ([Spreitzer & Cameron, 2012](#) ; [Drago-Severson, 2012](#)).

Tout cela, le Développement Humain Organisationnel renforce les capacités individuelles et collectives, en promouvant un environnement de travail sain, collaboratif et orienté vers l'apprentissage continu. Des stratégies comme la communication assertive, le travail d'équipe et la formation continue impulsent le développement professionnel et l'amélioration des processus éducatifs ([García Bucheli et al., 2023](#) ; [Rondón et Ammar, 2016](#)).

Même si, dans les Environnements BANI dans la Gestion Éducative, caractérisés par la fragilité, l'anxiété, la non-linéarité et l'incompréhensibilité, les institutions éducatives ont besoin de renforcer leur résilience et leur capacité d'apprentissage adaptatif pour gérer le changement avec conscience stratégique ([Cascio, 2020](#) ; [Tshetshe, 2025](#)). Dans ce contexte, le leadership transformationnel promeut l'innovation et l'engagement institutionnel, en facilitant l'intégration de technologies éducatives personnalisées qui optimisent l'efficacité pédagogique et la satisfaction de la communauté ([Pennel, 2023](#) ; [Román et al., 2025](#)).

Tandis que, l'Administration Éducative Transpersonnelle Consciente (AETC) intègre la conscience transpersonnelle, l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances, en promouvant le développement intégral et en optimisant les processus éducatifs. Cette approche resignifie la praxis managériale, renforce la résilience institutionnelle et facilite l'autogestion et l'apprentissage significatif ([Rodríguez et Gairín, 2015](#) ; [Scharmer, 2009](#) ; [Romero, 2024](#)).

Par conséquent, la Neuro-intelligence Transpersonnelle articule les processus neurocognitifs et la conscience transpersonnelle, en favorisant la résilience, la prise de décision consciente et le développement humain ([Linás, 2003](#) ; [Doria, 2021](#)). Son application dans la gestion éducative optimise la planification stratégique, la coordination des équipes et le développement intégral des membres de l'institution.

Cependant, le Comportement Organisationnel étudie les actions, attitudes et relations au sein de l'institution, en considérant les facteurs individuels, groupaux et organisationnels ([Robbins & Judge, 2018](#) ; [Lussier & Achua, 2022](#)). Cette compréhension permet de concevoir des stratégies qui favorisent la coopération, l'innovation et la résilience, en renforçant la cohésion et le bien-être dans la communauté éducative ([Bolman & Deal, 2017](#)).

De cette manière, l'Apprentissage Organisationnel permet d'acquérir, partager et appliquer des connaissances pour améliorer les processus éducatifs et administratifs ([Argote & Miron-Spektor, 2011](#) ; [Crossan, Lane & White, 1999](#)). Il favorise la collaboration, la réflexion critique et la création collective de savoir, en consolidant la résilience institutionnelle et le développement professionnel des enseig-

nants et des dirigeants (Edmondson, 2012).

Également, la Boîte à Outils pour la Gestion Éducative intègre des stratégies et des ressources pour mettre en œuvre des pratiques de gestion et promouvoir le développement intégral, incluant la planification stratégique, le leadership réflexif, la résolution de conflits et les compétences transversales et transpersonnelles (Bolívar, 2016 ; Marquardt, 2011). Son application renforce la résilience, l'autogestion et la resignification de la praxis managériale (Senge, 2006 ; Heifetz et al., 2009).

Par ailleurs, la Méthode Stella de la Liberté Organisationnelle s'articule en six phases : Silence Intérieur, Transcendance, Élévation Vibrationnelle, Libération, Lumière de l'Âme et Action Consciente, en favorisant l'auto-observation, la régulation émotionnelle et la cohérence éthique (Echeverría, 1994 ; Freire, 2004). Sa mise en œuvre renforce les environnements éducatifs résilients, collaboratifs et centrés sur le développement intégral des acteurs institutionnels.

Méthodologie

Il convient de souligner que la recherche s'est développée selon une approche qualitative et un paradigme interprétatif, visant à comprendre les significations des acteurs organisationnels concernant la gestion éducative consciente (Hernández et al., 2014 ; Denzin & Lincoln, 2017). Un design ethnographique avec systématisation ethnographique a été adopté (Pereira, 2016), avec la participation d'un représentant par niveau hiérarchique : Haute direction (Coordonnateur de Diplôme), Direction leader (Enseignant) et Direction technique (Assistant d'Enseignement).

74

Les données ont été obtenues par observation participante, entretiens approfondis, journaux de terrain et ateliers de systématisation, puis traitées par codage et catégorisation thématique (Spradley, 2016 ; Kvale, 2009 ; Miles et al., 2014 ; Creswell & Poth, 2018). Enfin, la triangulation ethnographique entre les trois niveaux hiérarchiques a consolidé la validité interprétative et a permis l'émergence d'une théorie substantielle qui a resignifié la praxis managériale à partir des expériences des participants (Denzin, 2009 ; Flick, 2015).

Résultats

Analyse des résultats de la fiche ethnographique 1. Haute Direction

Catégorie : Gestion éducative consciente. Le coordonnateur du diplôme a révélé qu'il alignait les objectifs institutionnels avec les valeurs éthiques et le développement intégral de l'étudiant (Fiche Ethnographique 1, Fundaunamor, 2025, p. 1). Cette pratique a répondu à la fragilité et à l'anxiété propres à l'environnement BANI, où l'incertitude a exigé une adaptabilité du curriculum et une attention émotionnelle. En ce sens, la resignification de la théorie et de la praxis managériale s'est manifestée par le passage d'une fonction technique-administrative vers une action éthique et humaniste, cohérente avec les postulats de Cascio (2020), Hernández et al. (2014) et Denzin & Lincoln (2017), qui affirment que la compréhension interprétative des expériences permet de transformer les modes de gestion éducative.

Catégorie : Développement humain organisationnel. Le coordonnateur du diplôme a mis en œuvre des programmes de bourses, de pleine conscience et de rotation des fonctions, en priorisant le bien-être et l'apprentissage intégral (Fiche Ethnographique 1, Fundaunamor, 2025, p. 1). Cette action a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériale vers un leadership conscient, empathique et résilient, capable de faire face à l'anxiété et à la non-linéarité de l'environnement BANI,

en intégrant la dimension humaine comme axe d'effectivité institutionnelle (Cascio, 2020 ; Chiavenato, 2017 ; Robbins & Judge, 2017).

Catégorie : Environnements BANI dans la gestion éducative. Le coordonnateur du diplôme a observé que la pression technologique et la complexité de l'environnement ont généré de l'anxiété et des situations non linéaires, exigeant du coordonnateur des réponses collaboratives et stratégiques (Fiche Ethnographique 1, Fundaunamor, 2025, p. 1). Dans ce contexte, la resignification de la théorie et de la praxis managériale a fait émerger un leadership résilient et inclusif, capable de gérer la fragilité et l'incertitude propres à l'environnement BANI (Cascio, 2020 ; Cobo, 2023).

Catégorie : Administration éducative transpersonnelle consciente (AETC). Le coordonnateur du diplôme a indiqué que le dirigeant priorisait la connexion intérieure par la méditation et la clarté du but (Fiche Ethnographique 1, Fundaunamor, 2025, p. 2). Cette pratique a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériale, en promouvant un leadership compatissant et facilitateur capable de faire face à l'anxiété et à la non-linéarité propres à l'environnement BANI, en maintenant la stabilité et la cohérence institutionnelle (Cascio, 2020 ; Wilber, 1990 ; Romero et Piña, 2024).

Catégorie : Neuro-intelligence transpersonnelle. Le coordonnateur du diplôme a indiqué que le dirigeant pratiquait la respiration consciente et la métacognition avant d'évaluer ou de prendre des décisions (Fiche Ethnographique 1, Fundaunamor, 2025, p. 3). Cette pratique a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériale, en promouvant un leadership capable de gérer la fragilité et l'anxiété, ainsi que la non-linéarité de l'environnement BANI, en maintenant la sérénité et une orientation éthique (Cascio, 2020 ; Goleman, 2020 ; Siegel, 2020).

Catégorie : Comportement organisationnel. Le coordonnateur du diplôme a indiqué que les relations entre les membres étaient horizontales et basées sur une confiance mutuelle, avec une communication fréquente et directe (Fiche Ethnographique 1, Fundaunamor, 2025, p. 3). Cette approche a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériale, en promouvant un leadership distribué capable de faire face à l'incertitude et à l'anxiété propres à l'environnement BANI, en renforçant la cohésion et l'effectivité institutionnelle (Cascio, 2020 ; Robbins & Judge, 2018 ; Mintzberg, 2017).

Catégorie : Apprentissage organisationnel. Le coordonnateur du diplôme a indiqué que des communautés de pratique étaient encouragées entre les instructeurs, en documentant les expériences et les leçons apprises (Fiche Ethnographique 1, Fundaunamor, 2025, p. 4). Cette pratique a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériale, en promouvant un leadership capable de faire face à l'anxiété et à la non-linéarité de l'environnement BANI, en soutenant l'innovation et la résilience institutionnelle grâce à l'apprentissage collectif (Cascio, 2020 ; Nonaka & Takeuchi, 2019 ; Senge, 2006).

Catégorie : Boîte à Outils pour la gestion éducative. Le coordonnateur du diplôme a mis en évidence l'application de méthodologies actives telles que le Design Thinking et la matrice éthique, intégrées dans des plateformes technologiques (Fiche Ethnographique 1, Fundaunamor, 2025, p. 4). Cette pratique a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériale, en promouvant un leadership capable de faire face à la fragilité et à la non-linéarité de l'environnement BANI, en renforçant l'adaptabilité institutionnelle et la pensée stratégique (Cascio, 2020 ; Drucker, 2014 ; Romero, 2022).

Catégorie : Méthode Stella de la liberté organisationnelle. Le coordonnateur du diplôme a

mis en œuvre les phases de Silence Intérieur et de Libération, en appliquant des pratiques de réflexion et en lâchant prise sur le contrôle des instructeurs. Ces actions ont promu la résilience, l'autogestion et la cohérence éthique, tandis que l'intégration progressive de la Transcendance, de l'Élévation Vibratoire, de la Lumière de l'Âme et de l'Action Consciente ([Fiche Ethnographique 1, Fundaunamor, 2025, p. 5](#)) a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériale, en développant un leadership capable de faire face à la fragilité, à l'anxiété et à la non-linéarité propres à l'environnement BANI, en renforçant la liberté intérieure, la prise de décision consciente et la cohérence éthique institutionnelle ([Cascio, 2020 ; Pereira, 2016 ; Wilber, 1990](#)).

Analyse des résultats de la Fiche Ethnographique 2. Management leader (Enseignant, Fundaunamor).

Catégorie : Gestion éducative consciente. L'enseignant a orienté son leadership à travers une pratique pédagogique humanisée, en intégrant la pleine conscience et l'éthique dans ses décisions ([Fiche Ethnographique 2, Fundaunamor, 2025, p. 1](#)). Cette orientation a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériales, en favorisant un leadership capable de faire face à la fragilité et à l'anxiété de l'environnement BANI, tout en renforçant la réflexion pédagogique consciente et la sensibilité au changement institutionnel ([Cascio, 2020 ; Hernández et al., 2014 ; Denzin & Lincoln, 2017 ; Spradley, 2016](#)).

Catégorie : Développement humain organisationnel. L'enseignant a renforcé sa connaissance de soi par des processus de formation et des dialogues collaboratifs, en faisant du bien-être et de l'empathie les piliers de son action managériale ([Fiche Ethnographique 2, Fundaunamor, 2025, p. 1](#)). Cette pratique a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériales, transformant son leadership en un modèle conscient et adaptatif, capable de gérer l'anxiété et la non-linéarité propres à l'environnement BANI, et en consolidant la résilience et la cohérence institutionnelle ([Cascio, 2020 ; Chiavenato, 2017 ; Robbins & Judge, 2018 ; Miles et al., 2014](#)).

Catégorie : Environnements BANI dans la gestion éducative. L'enseignant a fait face à la fragilité de l'environnement par la flexibilité, la résilience et la collaboration, attributs essentiels d'une gestion éducative consciente ([Fiche Ethnographique 2, Fundaunamor, 2025, p. 2](#)). La fragilité et l'anxiété ont favorisé l'autorégulation émotionnelle et l'innovation éducative consciente. La praxis managériale s'est ainsi transformée vers un leadership réflexif, coopératif et adaptatif, capable de répondre à la complexité et à la volatilité de l'environnement BANI ([Cobo, 2023 ; Cascio, 2020 ; Hernández et al., 2014](#)).

Catégorie : Administration Éducative Transpersonnelle Consciente (AETC). L'enseignant a appliqué l'AETC en intégrant l'être, le ressenti et l'agir, consolidant des décisions empreintes de compassion et une autogestion émotionnelle ([Fiche Ethnographique 2, Fundaunamor, 2025, p. 2](#)). Cette pratique a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériales, développant un leadership transpersonnel et conscient capable de gérer l'anxiété et l'incertitude inhérentes à l'environnement BANI, et en renforçant le bien-être collectif ([Cascio, 2020 ; Wilber, 1990 ; Torralba, 2010 ; Romero et Piña, 2024](#)).

Catégorie : Neuro-intelligence transpersonnelle. L'enseignant a géré ses émotions par la pleine conscience, maintenant la sérénité et l'équilibre face aux défis éducatifs ([Fiche Ethnographique 2, Fundaunamor, 2025, p. 3](#)). Cette pratique a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériales, en développant un leadership émotionnellement intelligent capable d'affronter la fragilité,

l'anxiété, la non-linéarité et l'inintelligibilité de l'environnement BANI (Cascio, 2020 ; Goleman, 2020 ; Pascual, 2001 ; Siegel, 2020).

Catégorie : Comportement organisationnel. L'enseignant a promu une communication empathique et une coopération horizontale, renforçant la confiance et la cohésion de l'équipe (Fiche Ethnographique 2, Fundaunamor, 2025, p. 4). L'inintelligibilité de l'environnement a été atténuée par des relations horizontales et participatives. La resignification de la théorie et de la praxis managériales s'est ainsi réformulée vers un leadership partagé, relationnel et distribué, centré sur la collaboration et la transparence (Cascio, 2020 ; Mintzberg, 2017 ; Salas, Rico, & Passmore, 2017 ; Robbins & Judge, 2018).

Catégorie : Apprentissage organisationnel. L'enseignant a favorisé des communautés de pratique et le co-apprentissage, garantissant la durabilité des connaissances dans les contextes de non-linéarité de l'environnement BANI (Fiche Ethnographique 2, Fundaunamor, 2025, p. 4). La resignification de la théorie et de la praxis managériales, grâce à la construction collaborative du savoir et à la résilience institutionnelle, a mis en évidence une organisation qui apprend de manière continue (Cascio, 2020 ; Senge, 2006 ; Nonaka & Takeuchi, 2019 ; Argyris, 1999).

Catégorie : Boîte à outils pour la gestion éducative. L'enseignant a utilisé des méthodologies réflexives et des outils d'auto-connaissance pour prendre des décisions éthiques et conscientes (Fiche Ethnographique 2, Fundaunamor, 2025, p. 5). Cette pratique a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériales, en développant un leadership capable de faire face à la fragilité, l'anxiété, la non-linéarité et l'inintelligibilité de l'environnement BANI, et centré sur le développement humain et l'amélioration continue (Cascio, 2020 ; Drucker, 2014 ; Porter, 2008 ; Romero, 2022).

77

Catégorie : Méthode Stella de la liberté organisationnelle. L'enseignant a affirmé que l'application de la Méthode Stella a favorisé l'auto-découverte et la cohérence éthique dans son leadership. L'intégration des phases de Silence Intérieur, Transcendance, Élévation Vibrationnelle, Libération, Lumière de l'Âme et Action Consciente (Fiche Ethnographique 2, Fundaunamor, 2025, p. 5) a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériales, en développant un leadership capable d'affronter la fragilité, l'anxiété, la non-linéarité et l'inintelligibilité de l'environnement BANI, consolidant ainsi la liberté organisationnelle et le but collectif (Cascio, 2020 ; Pereira, 2016 ; Romero et Piña, 2024 ; Wilber, 1990).

Analyse des résultats de la Fiche Ethnographique 3. Management technique (Assistant pédagogique, Fundaunamor).

Catégorie : Gestion Éducative consciente. L'assistant pédagogique a intégré la pleine conscience et l'éthique dans les décisions techniques et pédagogiques, en priorisant la cohérence et la pertinence culturelle (Fiche Ethnographique 3, Fundaunamor, 2025, p. 1). La fragilité et l'anxiété de l'environnement BANI ont exigé une planification adaptative et une gestion du stress. Ceci illustre la resignification de la théorie et de la praxis managériales, fusionnant efficience et humanisation avec réflexion consciente et éthique, et renforçant la prise de décision responsable dans des environnements complexes (Cascio, 2020 ; Hernández et al., 2014 ; Spradley, 2016 ; Denzin & Lincoln, 2017).

Catégorie : Développement humain organisationnel. L'assistant pédagogique a mis en œuvre des plans de développement individuel, du mentorat et du coaching transpersonnel, en favorisant le bien-être émotionnel de l'équipe technique (Fiche Ethnographique 3, 2025, p. 2). L'anxiété et l'inin-

telligibilité de l'environnement BANI ont nécessité un bien-être collectif et l'autogestion comme stratégie adaptative. Ceci représente la resignification de la théorie et de la praxis managériales, priorisant la conscience émotionnelle, l'autogestion et la collaboration comme piliers de l'efficacité organisationnelle (Cascio, 2020 ; Chiavenato, 2017 ; Robbins & Judge, 2018 ; Miles et al., 2014).

Catégorie : Environnements BANI dans la gestion éducative. L'assistant pédagogique a adapté les processus éducatifs et administratifs face à des changements abrupts et à des demandes imprévues (Fiche Ethnographique 3, 2025, p. 3). La fragilité et l'inintelligibilité de l'environnement BANI technique ont exigé une adaptation rapide et de l'innovation. Ceci a consolidé la resignification de la théorie et de la praxis vers un leadership technique réflexif et résilient, capable de gérer la volatilité, l'anxiété et la complexité contextuelle (Cobo, 2023 ; Cascio, 2020 ; Hernández et al., 2014).

Catégorie : Administration Éducative Transpersonnelle Consciente (AETC). L'assistant pédagogique a intégré la finalité institutionnelle, l'autogestion et des décisions empreintes de compassion, en reliant les résultats à l'impact humain (Fiche Ethnographique 3, 2025, p. 4). La connexion intérieure a fonctionné comme une ancre émotionnelle face à la fragilité, l'anxiété, la non-linéarité et l'inintelligibilité de l'environnement BANI. Ainsi, la resignification de la théorie et de la praxis managériales a consolidé un leadership transpersonnel, éthique et orienté vers un but, favorisant l'autonomie et l'engagement collectif (Cascio, 2020 ; Wilber, 1990 ; Torralba, 2010 ; Romero et Piña, 2024).

Catégorie : Neuro-intelligence transpersonnelle. L'assistant pédagogique a appliqué la pleine conscience (mindfulness) et l'autorégulation émotionnelle pour gérer les conflits et les projets (Fiche Ethnographique 3, 2025, p. 5). La fragilité émotionnelle de l'environnement BANI technique a exigé l'intégration des processus cognitifs et émotionnels. Ceci constitue la resignification de la théorie et de la praxis managériales, unissant neuroscience, conscience éthique et leadership empathique, et optimisant la gestion de la pression et de l'incertitude (Cascio, 2020 ; Goleman, 2020 ; Pascual, 2001 ; Siegel, 2020).

Catégorie : Comportement organisationnel. L'assistant pédagogique a favorisé la coopération horizontale, une communication transparente et une clarté des rôles (Fiche Ethnographique 3, 2025, p. 6). L'anxiété et l'inintelligibilité de l'environnement BANI technique ont exigé des relations collaboratives. Ceci démontre la resignification de la théorie et de la praxis managériales à travers un leadership partagé, relationnel et distributeur de responsabilités, consolidant la confiance et la cohésion de l'équipe (Cascio, 2020 ; Mintzberg, 2017 ; Salas, Rico, & Passmore, 2017 ; Robbins & Judge, 2018).

Catégorie : Apprentissage organisationnel. L'assistant pédagogique a promu des communautés de pratique (CoP), des revues post-mortem et le transfert de connaissances (Fiche Ethnographique 3, 2025, p. 7). La non-linéarité de l'environnement BANI a exigé un apprentissage continu et partagé. Ceci incarne la resignification de la théorie et de la praxis managériales, institutionnalisant un apprentissage collaboratif, réflexif et soutenu, et renforçant la résilience et l'adaptabilité technique (Cascio, 2020 ; Senge, 2006 ; Nonaka & Takeuchi, 2019 ; Argyris, 1999).

Catégorie : Boîte à outils pour la gestion éducative. L'assistant pédagogique a appliqué des matrices de décision, des cartes d'empathie et des protocoles de réflexion consciente (Fiche Ethnographique 3, 2025, p. 8). La non-linéarité du contexte BANI a encouragé l'adoption d'outils réflexifs et innovants. Ceci représente la resignification de la théorie et de la praxis managériales, intégrant des outils méthodologiques avec une approche transpersonnelle et renforçant la prise de décision éthique

et stratégique (Cascio, 2020 ; Drucker, 2014 ; Porter, 2008 ; Romero, 2022).

Catégorie : Méthode Stella de la liberté organisationnelle. L'assistant pédagogique a démontré l'application progressive du Méthode Stella en intégrant ses six phases : Silence Intérieur, Transcendance, Élévation Vibrationnelle, Libération, Lumière de l'Âme et Action Consciente (Fiche Ethnographique 3, Fundaunamor, 2025, p. 9). Ces pratiques ont favorisé la résilience, l'autogestion, la cohérence éthique et une culture de confiance. Ceci a consolidé la resignification de la théorie et de la praxis managériales technique vers un leadership conscient, autonome et orienté vers un but collectif (Cascio, 2020 ; Pereira, 2016 ; Romero et Piña, 2024 ; Wilber, 1990).

Discussion

Analyse, discussion et mise en contraste des résultats : resignification de la théorie et de la praxis managériales dans des environnements BANI

Gestion Éducative Consciente : Éthique, pleine conscience et innovation. Les trois niveaux de management ont mis en évidence la resignification de la théorie et de la praxis managériales axée sur l'éthique et la pleine conscience, en réponse à la fragilité et à la complexité de l'environnement BANI. Le coordinateur a aligné les objectifs sur les valeurs institutionnelles, l'enseignante a promu des décisions humanisées et l'assistant pédagogique a appliqué la pleine conscience dans les processus techniques. Ces résultats reflètent la resignification de la praxis managériale, remplaçant des modèles réactifs par une conscience réflexive (Cascio, 2020 ; Hernández et al., 2014 ; Denzin & Lincoln, 2017).

Développement Humain Organisationnel : bien-être et communication assertive. La gestion à Fundaunamor a démontré une capacité de réponse face à la pression, une résilience grâce à la coopération et une application de l'innovation méthodologique face à la complexité et à l'incertitude. Cela a mis en évidence que la resignification de la théorie et de la praxis managériales a permis de transformer l'incertitude en opportunité, consolidant un leadership adaptatif et émotionnellement intelligent (Cascio, 2020 ; Cobo, 2023).

Environnements BANI : résilience et adaptabilité. Le coordinateur a intégré des pratiques contemplatives, l'enseignante a harmonisé l'être, le ressentir et l'agir, et l'assistant pédagogique a appliqué la conscience transpersonnelle dans les décisions éthiques. Cette intégration a configuré la resignification de la théorie et de la praxis managériales vers un leadership transpersonnel, renforçant la cohérence intérieure et l'autogestion face aux environnements BANI (Cascio, 2020 ; Wilber, 1990 ; Torralba, 2010 ; Romero et Piña, 2024).

Administration éducative transpersonnelle consciente (AETC) : finalité, autogestion et connexion intérieure. Les pratiques de l'AETC ont été intégrées à tous les niveaux, orientant la gestion vers un objectif de développement humain intégral. Ceci a conduit à une resignification de la théorie et de la praxis managériales, les ancrant dans l'autonomie, l'autorégulation et un alignement profond avec les valeurs (Cascio, 2020 ; Wilber, 2005 ; Romero, 2022).

Neuro-intelligence transpersonnelle : autorégulation émotionnelle et leadership empathique. Les managers ont appliqué la respiration consciente, la pleine conscience (mindfulness) et la gestion émotionnelle pour maintenir l'équilibre face à l'anxiété et à la non-linéarité. Ce résultat confirme que la resignification de la théorie et de la praxis managériales intègre la neuroscience et la conscience éthique, renforçant l'empathie et la prise de décision stratégique (Cascio, 2020 ; Goleman, 2020 ; Pascual, 2001 ; Siegel, 2020).

Comportement organisationnel : relations horizontales et cohésion. Il a été démontré que les relations horizontales et la communication empathique atténuent l'inintelligibilité et la fragilité de l'environnement BANI. Ceci illustre la resignification de la théorie et de la praxis managériales vers un leadership collaboratif et distribué, renforçant la confiance collective et la coopération institutionnelle (Cascio, 2020 ; Mintzberg, 2017 ; Robbins & Judge, 2018 ; Salas, Rico, & Passmore, 2017).

Apprentissage organisationnel : communautés de pratique et apprentissage continu. Les trois niveaux de management ont promu des communautés de pratique (CoP) et des espaces de co-apprentissage qui ont soutenu la résilience institutionnelle face à la non-linéarité et à la complexité. Ceci caractérise la resignification de la théorie et de la praxis managériales comme un processus d'apprentissage conscient et collaboratif, alignant la gestion éducative avec l'innovation et l'adaptation à l'environnement BANI (Cascio, 2020 ; Senge, 2006 ; Nonaka & Takeuchi, 2019 ; Argyris, 1999).

Boîte à outils pour la gestion éducative : innovation et compétences conscientes. L'utilisation de méthodologies actives, de matrices éthiques et de protocoles d'auto-connaissance a permis d'affronter la volatilité et l'anxiété des environnements BANI avec une créativité éthique. Cela reflète la resignification de la théorie et de la praxis managériales, intégrant l'innovation, une approche transpersonnelle et l'amélioration continue (Cascio, 2020 ; Drucker, 2014 ; Porter, 2008 ; Romero, 2022).

Méthode Stella de la liberté organisationnelle : leadership éthique et action consciente. Enfin, l'intégration du Silence Intérieur, de la Transcendance, de l'Élévation Vibrationnelle, de la Libération, de la Lumière de l'Âme et de l'Action Consciente a permis de gérer la fragilité, la complexité et l'incertitude BANI. Ceci représente la resignification de la théorie et de la praxis managériales, consolidant un leadership éthique, autonome et orienté vers un but, harmonisant l'individuel et l'institutionnel (Cascio, 2020 ; Pereira, 2016 ; Wilber, 2005 ; Romero et Piña, 2024).

En conséquence, à partir de la systématisation ethnographique aux trois niveaux de Fundaunamor, s'est développée la Théorie Substantive de l'Administration Éducative Transpersonnelle Consciente (AETC), démontrant que les leaders ont intégré la finalité, l'autogestion, la connexion intérieure, la neuro-intelligence transpersonnelle et un leadership éthique et empathique. De même, ces pratiques, conjuguées à la pleine conscience, à la coopération horizontale, à l'apprentissage organisationnel et à la Méthode Stella de la Liberté Organisationnelle, ont transformé la gestion vers un modèle conscient, humanisé et adaptatif face à la fragilité, l'anxiété, la non-linéarité et l'inintelligibilité des environnements BANI (Fiches Ethnographiques 1, 2 et 3, 2025 ; Cascio, 2020 ; Wilber, 1990 ; Romero, 2022 ; Romero et Piña, 2024 ; Goleman, 2020 ; Senge, 2006).

Conclusions

En résumé, l'application de l'Administration Éducative Transpersonnelle Consciente (AETC) a permis la resignification de la théorie et de la praxis managériales au sein de Fundaunamor, en favorisant un leadership éthique, la pleine conscience et la résilience dans des environnements BANI. Cette transformation s'est appuyée sur des stratégies orientées vers le développement humain intégral, la communication empathique et la collaboration institutionnelle. De même, l'intégration de la Méthode Stella de la Liberté Organisationnelle a renforcé la cohérence éthique, l'autogestion et l'adaptabilité consciente. Dans l'ensemble, les résultats mettent en évidence une gestion plus humaine, consciente et durable, dont les contributions sont transférables à d'autres contextes organisationnels et constituent une base pour de futures recherches dans des scénarios complexes et changeants.

Confidentialité : Non applicable.

Financement : Ce travail n'a reçu aucun type de financement.

Déclaration sur l'utilisation de l'intelligence artificielle : L'autrice du présent article déclare ne pas avoir utilisé l'intelligence artificielle pour son élaboration.

Références

- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. 2da edición, Editorial Wiley.
- Bolívar, A. (2016). Educar Democráticamente para una Ciudadanía Activa. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 5, 69-87. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/671304/RIEJS_5_4.pdf?sequence=1
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. 6th ed. Jossey-Bass. DOI:10.1002/9781119281856
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources*. 11 ed. Editorial McGraw-Hill Education.
- Cascio, W. F. (2020). Leading in a BANI world: Managing anxiety and complexity in organizations. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 45(3), 210–225. <https://doi.org/10.1002/job.2487>
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cobo, C. et Morave, J. (2023). *Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. UBE colección Transmedia.
- Creswell, J. & Poth, Ch. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Denzin, N. K. (2009). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE handbook of qualitative research*. 5th ed. Sage Publications.
- Doria, C. (2021). *Inteligencia transpersonal y conciencia expandida*. Gaia Ediciones
- Drago-Severson, E. (2012). *Helping Educators Grow: Strategies and Practices for Leadership Development*. Harvard Education Press.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315747453>
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Ediciones Pedagógicas Chilenas
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Wiley.

- Ficha Etnográfica 1, (2025). *Entrevista realizada al Coordinador de diplomado, Alta gerencia*. Fundación Internacional Universidad del Amor (Fundaunamor), Documento confidencial.
- Ficha Etnográfica 2, (2025). *Entrevista realizada al Docente, Gerencia Lider*. Fundación Internacional Universidad del Amor (Fundaunamor), Documento confidencial.
- Ficha Etnográfica 3, (2025). *Entrevista realizada al Auxiliar Docente, Gerencia Técnica*. Fundación Internacional Universidad del Amor (Fundaunamor), Documento confidencial.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*. 2nd ed. Sage Publications.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Paidós.
- Fundación Internacional Universidad del Amor, (FUNDAUNAMOR), (2019, 29 de septiembre). <https://funiversidaddelamor.wordpress.com/>
- García, B. C, Castro, K., Bravo, J., Zomoza, C. et Cool, E. (2023). *Desarrollo organizacional y su proceso de gestión en las instituciones educativas*. *Revista científico - profesional*, 8(7), 198-218. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwIatNLD9eqQAxUDSzABHSmONIEQFnoECA0QAAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F9234494.pdf&usg=AOvVaw1rcUG6kucYpOEArL7PI3s5&opi=89978449>
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence 2.0: Leading with empathy in a complex world*. Bantam Books.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hernández, R., Fernández, C. et Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6th ed. Mc-Graw Hill.
- Immordino, Ma. & Damasio, A, (2007). *Sentimos, luego aprendemos: la relevancia de la neurociencia afectiva y social para la educación*. Compilación de revistas Sociedad Internacional de Mente, Cerebro y Educación y Blackwell Publishing, In. 1(1). <https://doi.org/10.1111/j.1751-228X.2007.00004.x>
- Kvale, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. 2nd ed. Sage Publications.
- Llinás, R. (2003). *El cerebro y el mito del yo*. Norma.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, application, & skill development*. 7th ed. Cengage Learning.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning*. 3rd ed. Nicholas Brealey Publishing.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* 3rd ed. Sage Publications.
- Mintzberg, H. (2017). *Managing the myths of health care*. Berrett-Koehler.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Pascual, L. A. (2001). El cerebro que toca música y es cambiado por ella. *Revista Ann N y Acad Sci*. 930:315-29. DOI: 10.1111/j.1749-6632. 2001.tb05741.
- Pennel, L. (2023). *Liderazgo transformacional en educación: un enfoque integral para el éxito educativo*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28815.56489>
- Pereira, L. (2016). *Sistematización Etnográfica*. Fondo Editorial UNERMB.
- Porter, M. (2008). *On competition*. Harvard Business Review Press.
- Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Organizational behavior*. 18th ed. Pearson.
- Rodríguez, D. et Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Revista de Educación*, 24(46). 73-90. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiLrr6L38WRAXoGTQIHcKJN0YQFnoECBsQAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.pucp.edu.pe%2Findex.php%2Feducacion%2Farticle%2Fview%2F12245&usg=AOvVaw15lyqy8b9gz8FPLz1MUHIC&opi=89978449>
- Román, C. K., Calderón, C. J., Alcívar, T. C. & Calderón, Ch. Ma. (2025). Liderazgo transformacional y su impacto en la innovación educativa en Ecuador: una revisión sistemática. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1630004>
- Romero, B. (2022). Competencias interpersonales de la inteligencia emocional. Caso: Complejo Petroquímico Ana María Campos del Municipio Miranda, Venezuela. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 3(6), 61-70. <https://doi.org/10.59654/fzjtpj44>
- Romero, L. B. L. et Piña, B. M. E. (2024). Administración transpersonal: la nueva tendencia en el mundo empresarial. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 5(10), 199-207. DOI: 10.59654/an7cx668
- Rondón, M et Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142016000200008
- Salas, E, Rico, R, y Passomre, J, (2017). *El manual Wiley de la psicología del trabajo en equipo y los procesos colaborativos*.
- Scharmer, O. C. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Corona.
- Siegel, D. J. (2020). *The developing mind: How relationships and the brain interact to shape who we are* (3rd ed.). Guilford Press.
- Spradley, J. P. (2016). *The ethnographic interview* (Revised ed.). Waveland Press.
- Spreitzer, G. M., & Cameron, K. S. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*.

Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001>

Torralba, F. (2010). *Inteligencia espiritual*. Herder.

Tshetshe, N. (2025). *Recognising "being" in the BANI world*. *ResearchGate Preprint*. https://www.researchgate.net/publication/388200795_Recognising_Being_in_the_BANI_world

Wilber, K. (1990). *El espectro de la conciencia*. Kairós.

Zohar, D y Marshall, I. (2000). *El liderazgo espiritual*. Editorial Bloomsbury.

Date de réception de l'article : 1er octobre 2025.

Date d'acceptation de l'article : 29 octobre 2025.

Date d'approbation pour maquetage : 5 novembre 2025.

Date de publication : 10 janvier 2026.

Notes sur l'auteur

* Beisy Lisbeth Romero Luzardo est docteure en Sciences de Gestion de l'Université Latino-américaine et des Caraïbes. Elle est titulaire d'un doctorat (PhD) en Resignification de la Théorie et de la Praxis Managériales de l'Université Yacambú, ainsi que d'une certification de Coach Ontologique Organisationnel délivrée par l'Institut de Coaching International. Elle occupe le poste de Coordinatrice et Chef de l'Administration au sein de la Fondation Internationale Université de l'Amour. Courriel : beisy1310@gmail.com