



Gestión Escolar Participativa para la Integración de los Actores Determinantes del Proceso Educativo

Participatory School Management for the Integration of the Actors Determining the Educational Process.

Ana Delis Rodríguez, Msc.¹ 

ana67delisr@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

Estado Sucre, Venezuela.

Resumen

La gestión escolar está referida a la estructura organizativa y de funcionamiento de los procesos administrativos, pedagógicos y socio comunitarios mediante la implementación de diversas estrategias que permiten la dirección estratégica del proceso educativo. La presente investigación está orientada a la reflexión análisis y sistematización de la gestión escolar participativa para el abordaje del proceso integración de los actores determinantes del proceso educativo. Es por ello necesario abordar la investigación desde el enfoque socio crítico con una metodología de investigación acción participativa que permitirá reflexionar sobre mi práctica y la del colectivo institucional sobre la manera como se promueve y aplica la gestión escolar en el centro educativo. Así como, la relación familia escuela comunidad en una forma más integral considerando que estos tres componentes abarcan realidades que van mucho más allá de la vida del aula. Se utilizó como técnica la observación participante, grupos de discusión y como instrumentos: diario de campo, ficha de descubrimiento. Este proceso investigativo estará centrado en la línea de investigación Planificación y Gestión Educativa, con la intención de superar la idea estrictamente administrativa de la función directiva para acceder a una concepción de la dirección como ejercicio de construcción de convivencia democrática, que incida en el desarrollo pedagógico que al fin y al cabo es la misión de la institución educativa, así como, en la integración de los actores determinantes del proceso educativo. **Palabras claves:** Gestión escolar participativa, integración, corresponsabilidad, actores determinantes del proceso educativo.

Abstract

School management refers to the organizational and operating structure of the administrative, pedagogical and socio-community processes through the implementation of various strategies that allow the strategic direction of the educational process. This research is oriented towards reflection, analysis and systematization of participatory school management to address the integration process of the determining actors of the educational process. It is therefore necessary to approach the research from the socio-critical approach with a participatory action research methodology that will allow me to reflect on my practice and that of the institutional group on the way in which school management is promoted and applied in the educational center. As well as, the family-school-community relationship in a more comprehensive way considering that these three components encompass realities that go far beyond classroom life. Participant observation and discussion groups were used as techniques and as instruments: field diary, discovery sheet. This investigative process will be focused on the line of research Educational Planning and Management, with the intention of overcoming the strictly administrative idea of the directive function to access a conception of management as an exercise in building democratic coexistence, which affects pedagogical development. which, after all, is the mission of the educational institution as well as the integration of the determining actors of the educational process. **Keywords:** Participatory school management, integration, co-responsibility, determining actors of the educational process.

Fecha de Recepción: 08-10-2023

Fecha de Aceptación: 10-10-2023

Fecha de Publicación: 16-07-2024

Como citar este artículo: Rodríguez, A. (2024). **Gestión Escolar Participativa para la Integración de los Actores Determinantes del Proceso Educativo.** *Metrópolis. Revista de Estudios Globales Universitarios*, 5 (1), pp. 165-189.

¹ Maestrante del Programa de Gerencia Educativa UPEL- IMPM. Especialista en Dirección y Supervisión Educativa. Universidad Nacional Experimental del Magisterio Samuel Robinsón (UNEM). Licenciada en Educación Mención Desarrollo Cultural Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR).



Introducción

Es necesario que el sistema educativo considere la participación de sus actores (estudiantes, docentes, directivos, padres, comunidad) entre su principio rectores; por tanto, la gestión institucional en sus niveles macro (concepción de los planes y políticas organizacionales), meso (ámbito curricular) y micro (plano instruccional), confluye en una dinámica estructural y funcional, con base en flujos de cooperación, calidad y pertinencia académica- social.

Se asume la participación para la gestión en el contexto escolar, desde una perspectiva sistémica con implicaciones determinantes en la toma de decisiones; en efecto, en muchos casos se generan brechas notorias entre la concepción, naturaleza y alcance del plan y la forma de instrumentarlo en el ámbito de la escuela; derivando consecuencias importantes hacia el interior, no solo de la gestión del currículo, sino también en la estrategia de mediación didáctica en el aula.

Autores como Rodríguez, Ariza y Ramos (2022), relacionan gestión escolar participativa con calidad institucional dentro del desempeño gerencial, lo que tiene implicaciones en el contexto propiamente escolar desde la definición de los perfiles académicos profesionales, tanto de las personas que están formándose como de las que enseñan; se trasciende este ámbito cuando se incorporan en los planes de desarrollo y mejoramiento institucional, estrategias de acción que inciden en los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad del plan como un órgano de naturaleza técnica-instrumental.

En lo concerniente con la gestión escolar participativa para la integración de los actores determinantes del proceso educativo, este extenso tanto en



lo conceptual como empírico, lleva a considerar la actuación del ser humano en el contexto social, lo que ha sido analizado en diferentes momentos históricos, resaltando la vigencia de la tesis planteada por la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO en la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos (2020), al destacar la importancia que tiene una educación de participativa para impulsar y consolidar el desarrollo humano de los pueblos, basándose en criterios de inclusión y expansión, de forma tal que se puedan cerrar la brechas institucionales y de sus actores sociales.

En este orden de ideas, el estudio está contextualizado en el caso del sistema gerencial educativo venezolano, específicamente estado Sucre, desde la perspectiva de la planeación como proceso de organización y consecución de los objetivos diseñados para las instituciones para alcanzar una educación participativa para la integración educativa.

Dimensiones Discursivas del Objeto de Estudio

La educación es un proceso que está estrechamente vinculado a las comunidades en una perspectiva de cambio social. Apunta hacia una práctica pedagógica y política que persigue fortalecer y brindar autonomía a los sectores más desposeídos. Al entenderlo, se busca la transformación de la realidad de los que intervienen en el mismo, fomenta el sentido crítico y la toma de conciencia en relación a la necesidad de participación colectiva para la solución de los problemas sociales.

A tal efecto, la escuela como agente formador, juega un papel fundamental en el proceso educativo de la sociedad y dependiendo del modelo educativo que asuma podrá contribuir en su transformación. Es decir el desarrollo del país dependerá de su modelo educativo. El cual debe



impulsar a los involucrados a plantearse nuevos modelos organizativos que les permitan empoderarse para hacer valer sus derechos.

Los entes que las dirigen aún están anclados en la vieja práctica administrativa, donde toda la autoridad y poder descansan sobre estos, convirtiéndose el colectivo en individuos con bajos niveles de poder sin ejercicio de autoridad y participación; lo cual puede impedir realizarse como sujetos personales y sociales, la ausencia del dialogo, la negociación y el consenso en los problemas que se presentan es evidente, en este tipo de organizaciones, igualmente, los niveles de comunicación poco efectivos limita la toma de decisiones consensuadas. La dirección se asume desde una estructura piramidal, sin verdadera participación de la comunidad en la toma de decisiones importantes.

Actualmente en el sistema educativo venezolano se plantea un nuevo paradigma que viene a romper con la manera tradicional de enfrentar la forma de direccionar una institución educativa. Lo que implica cambios en todos los colectivos que hacen vida en el hecho educativo, es decir, desde el director como figura central, pasando por el personal docente, administrativo, obreros, madres, padres representantes y responsables así como los estudiantes y comunidad en general.

En tal sentido, la gestión escolar vista como un proceso vinculado a la estructura organizativa y de funcionamiento de los procesos administrativos, pedagógicos y socio comunitarios mediante la implementación de diversas estrategias que permiten la dirección estratégica del proceso educativo, demanda la optimización de la calidad, en la búsqueda de los beneficios individuales y colectivos de los diversos actores educativos. Lo que es imposible sin el compromiso y participación



de los mismos, específicamente en la dirección de las instituciones educativas, que demanda además de las competencias técnicas, una cierta capacidad de destreza social, manejo de una comunicación eficaz, así como asimilar nuevos paradigmas que propicien el sentido de pertenencia en la vida organizacional que permita la movilización del equipo en la consecución de los objetivos comunes.

Es por ello, que el directivo debe valerse de diversas estrategias, que coadyuven al logro de la excelencia educativa, así como a gestar una sociedad democrática y participativa y protagónica como lo establece la carta magna de la República Bolivariana de Venezuela, lo que implica la práctica de relaciones de poder más equitativas. Contribuyendo a la formación de una sociedad donde la familia y la comunidad puedan convivir y participar activamente en la resolución de los problemas y en la construcción de una mejor sociedad.

A tal efecto, la gestión escolar participativa es una de las estrategias, que adquiere relevancia en el contexto educativo porque trasciende la simple asignación de tareas, brindando la oportunidad de compartir responsabilidades, propiciando la integración de la escuela y la comunidad en la resolución de problemas educativos y comunitarios

Igualmente es imprescindible que la dirección se asuma desde una visión integradora, sin limitarse única y exclusivamente a las funciones como planificar, organizar, controlar y coordinar es necesario un director líder comunicativo, creativo, innovador, que integre las diversas actividades propiciando la integración y participación de los distintos colectivos que hacen vida en la institución escolar.



Es por esto que, se plantea este estudio a partir de la práctica directiva, la metódica se centra en el paradigma cualitativo, en un proceso de investigación acción participativa desde el enfoque sociocrítico. Para la reflexión colectiva de una gestión participativa que permita el abordaje del proceso integración familia y comunidad, como actores determinantes en el proceso educativo para contribuir en el ejercicio de una escuela democrática. Este proceso investigativo estará centrado en la línea de investigación Planificación y Gestión Educativa, con la intención de superar la idea estrictamente administrativa de la función directiva para acceder a una concepción de la dirección como ejercicio de construcción de convivencia democrática.

La escuela como agente formador, juega un papel fundamental en el proceso educativo de la sociedad y dependiendo del modelo educativo que asuma podrá contribuir en su transformación. Es decir el desarrollo del país dependerá de su modelo educativo. El cual debe impulsar a los involucrados a plantearse nuevos modelos organizativos que les permitan empoderarse para hacer valer sus derechos.

En efecto, las instituciones educativas no escapan a los problemas en los procesos de gestión escolar, motivadas a las transformaciones que vive la sociedad. Prevalece la vieja práctica administrativa, donde toda la autoridad y poder descansa sobre estos, convirtiéndose el colectivo en individuos con bajos niveles de poder sin ejercicio de autoridad y participación; la ausencia del dialogo, la negociación y el consenso en los problemas que se presentan es evidente, en este tipo de organizaciones; igualmente, los niveles de comunicación poco efectivos limita la toma de decisiones consensuadas. La dirección se asume desde una estructura



piramidal, alejada del mundo del aula, sin verdadera participación de la comunidad en la toma de decisiones importantes en el quehacer educativo, las normas de funcionamiento y la estructura de la institución escolar permanecen intactas.

En el caso de nuestro país, donde se vive un proceso de cambios fundamentado en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año (1999) que establece una democracia participativa y protagónica, donde el pueblo es el actor principal de este proceso, brinda la oportunidad a los ciudadanos de asumir el poder y la participación en las distintas instancias, con una capacidad permanente en la toma de decisiones como un aspecto fundamental para generar la transformación en beneficio del colectivo. A nivel de las comunidades son distintas las instancias de participación tales como: las organizaciones comunitarias, los consejos comunales, las comunas, los comités de tierra, las Organizaciones Comunitarias de Vivienda (OCV), a nivel de las instituciones educativas los consejos educativos, las organizaciones de estudiantes, Movimiento Bolivariano de Familia entre otros.

En tal sentido, vista como un proceso donde el colectivo se involucra en la toma de decisiones con la intención de contribuir responsablemente en la consecución de las metas y objetivos de la escuela. Es necesario que el directivo pueda manejar un nuevo concepto de gestión escolar que rompa con la dirección rígida, entendiéndose la autoridad como delegación, sin ver amenazada su posición de liderazgo, por el contrario, debe aprovechar el trabajo en equipo para potenciar sus capacidades en la toma de decisiones compartida.



Así mismo, la integración de la escuela y la comunidad en la resolución de problemas educativos es de tal importancia, que en la actualidad se realizan experiencias como el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) con el objeto de incentivar el interés y preocupación de los actores educativos en los problemas comunitarios.

En referencia a esto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) plantea: “El Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), es el proyecto que define las estrategias de gestión escolar. Sobre la base de investigación de contexto planea en conjunto el trabajo pedagógico en la institución”. (p.66). Es por esto, que la gestión es compartida con la comunidad educativa para una transformación curricular, que permita la integración de estrategias de gestión escolar, de los principios pedagógicos, políticos, socioculturales y comunitarios; para el alcance de una educación efectiva que vaya a la par con la realidad social y los cambios que se requieren en la patria.

A tal efecto, las instituciones educativas deben valerse de diversas estrategias como la gestión participativa con la intención de propiciar que la familia y la comunidad puedan integrarse y de esta manera los sectores populares puedan fortalecer sus propios procesos de transformación social.

En el Estado Sucre a través de la gestión de la zona educativa se han dado algunos pasos para la organización del territorio, específicamente en el municipio Sucre se han organizado 28 circuitos educativos; esto ha permitido una mayor organización en el funcionamiento de los centros escolares. Una mayor articulación en las actividades pedagógicas y culturales, Sin embargo, aún se observa la escasa participación e



integración de las organizaciones comunitarias y de la familia en el proceso educativo y en la relación con la escuela.

Aportes Referenciales

Trabajo de grado Implementación de un modelo de gestión participativa con el colectivo de la mesa /red estamental local de orientadores de Kennedy para fortalecer el ejercicio profesional de la orientación escolar. Tesis presentada para obtener el título magíster en educación Universidad libre de Colombia Perez E, López j (2015). Con la finalidad de construir colectivamente un modelo de gestión participativa congruente con las necesidades de los orientadores a través de la mesa estamental de la localidad. Concluye: la implementación de modelos de gestión participativa es altamente provechosa, especialmente en el marco del sector público debido al fortalecimiento del ejercicio de la democracia participativa. Se requieren más estudios sobre la implementación de gestión participativa especialmente en el ámbito educativo que permitan empoderar las comunidades para la construcción colectiva de procesos con miras a la resolución de necesidades sociales.

Gestión Participativa y Calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento institucional en Escuelas Colombianas Marina F, Riquett M Universidad de la Costa Barranquilla Colombia Con el propósito de comprender los significados que actores educativos del Magdalena Colombia, asignan al Plan de mejoramiento institucional; instrumento donde confluyen lo macro, meso y micro de la política educativa considerando la Gestión participativa y la calidad educativa. Se concluye en la necesidad de una cultura estratégica de Participación para la toma de decisiones como fundamento de la gestión escolar.



Gestión participativa y calidad educativa en la escuela de educación básica “Ismael Pérez Castro” Guayas, 2020 tesis para obtener el grado académico de Maestro en administración de Educación Gavilanes Édison Piura Perú. Con el objetivo de determinar la relación entre la gestión participativa y la calidad educativa de la Escuela de Educación Básica “Ismael Pérez Castro” Guayas, 2020.concluye: Se estableció que existe correspondencia significativa entre la gestión participativa y la relevancia, para la Escuela de Educación Básica “Ismael Pérez Castro” Guayas, Ecuador. Mediante los resultados inferenciales se ha evidenciado la correlación alta y significativa entre los elementos examinados, que resultan favorables, en tanto que la mayor parte de los padres de familia reconocen que las actividades que se implementan gracias a la gestión participativa, son relevantes al contexto y situación real.

Suárez (2019) en su tesis para optar al grado de doctor en Ciencias de la educación en la Universidad Latinoamericana del Caribe titulada: Constructo de un teoría para la Integración de las familias escuela comunidad en la UE “Santa Cruz” Valencia, Venezuela. Con el propósito de crear un constructo teórico que contribuye al proceso de integración. Empleó el método cualitativo, enfoque etnográfico, diseño de la investigación de campo, como técnicas la observación directa e indirecta y la entrevista, los informantes 11 sujetos directivos y docentes. Concluyó:

La integración escuela familia comunidad es una triada donde debe existir una correlación e interacción entre todos los entes con la finalidad de que exista una interrelación efectiva en el entorno educativo. La escuela debe entenderse como el espacio de la comunidad, centro de atención y atracción para fortalecer la estrecha relación, entre la interrelación e integración hacer crecer las potencialidades todos los entes en especial los



estudiantes. (p. 69)

En relación lo anterior es interesante resaltar, como la integración familia escuela comunidad contribuye significativamente a través de algunos elementos que influyen en el mejoramiento de las diversas relaciones, para lograr materializar este proceso en el sistema de trabajo de la institución educativa.

Fundamentación Epistémico

Gestión escolar

Tomando en cuenta lo planteado por Elizondo (2005), para quien la gestión escolar implica la autoorganización de la escuela como una forma de favorecer una autonomía y una identidad que le permita decidir sus quehaceres y llevar a cabo los ajustes pertinentes para enfrentar distintas realidades. De este modo, los centros deben pensarse como "organizaciones flexibles"; es decir, permeables a los cambios del entorno, funcionalmente adaptables al carácter contingente de la educación y capaces de brindar resolución a cualquier problema educativo en dondequiera que este se presente.

La intención de conformar este colectivo de gestión es reflexionar y accionar sobre la importancia de la corresponsabilidad de los actores educativos en el proceso de gestión escolar, la necesidad de integrarse para dar respuesta a las múltiples necesidades que se viven en una institución educativa y que solo con la participación de todos se pueden gestionar la solución de los nudos críticos que se encuentran en el centro y en su entorno.



Es por esto, que surge la necesidad de llevar a la práctica un modelo de gestión escolar participativa que permita el abordaje de la integración familia y comunidad, como actores determinantes en el proceso educativo para contribuir en el ejercicio de una escuela democrática.

A tal efecto los referentes teóricos que sustentan este proceso investigativo, son los relacionados con la gestión participativa definida por Cela (2008) “como una red de relaciones donde varios participan en la construcción de decisiones, de forma que cada uno es responsable de una parte o área del proceso y todos son responsables del conjunto del proceso cuyas decisiones se toman concertadamente. Nadie queda excluido”. (p.28). En referencia a esto, es fundamental que el colectivo de gestión escolar se involucre en la toma de decisiones para enfrentar los nudos críticos y darle direccionalidad al proceso educativo de manera efectiva donde todos son corresponsables de las acciones para tal fin.

Otro de los aspectos abordados son los principios básicos de la gestión participativa tal como lo plantea Cela (2008)

*En el proceso de gestión participativa están en interacción continua: El grupo debe tener una **estructura** que fomente la participación y el trabajo en equipo. Se debe fomentar una **cultura** no autoritaria, democrática, participativa. Para ello el grupo debe educarse para superar los hábitos de nuestra cultura autoritaria como son: el machismo, el caudillismo, el individualismo, la manipulación, el clientelismo. La **estrategia** de acción debe estar basada en el trabajo de equipo y la búsqueda de la participación. Se deben superar los **comportamientos** autoritarios, discriminatorios, y centralizadores, la excesiva dependencia de la opinión, presencia o aprobación del líder. (p.35)*



Es relevante para la práctica de una gestión escolar participativa en el centro educativo, que exista una estructura organizativa que permita el trabajo en equipo así mismo fomentar una cultura de participación evitando el autoritarismo y la dependencia total del líder para la toma de decisiones. Otro de los aspectos referidos son los planteados por Cela (2008) Para que la gestión participativa funcione hay que tener en cuenta tres principios básicos: Flexibilidad, integración y calidad total. (p.43).

Partiendo de estos principios básicos en la aplicación de una gestión participativa en la escuela, debemos adaptarnos a los cambios, pero muchas veces existe resistencia a éstos por parte del colectivo. Es necesario integrar distintas alternativas sin encasillarnos en una sola forma de resolver las contradicciones que se puedan presentar, tomando en cuenta la calidad tanto de los resultados como del proceso, incluyendo lo pedagógico, administrativo y comunitario. El referido autor señala que:

*La gestión participativa integra a todos los miembros al proceso de participación pero a través de equipos o comisiones y a través de consultas a la base. Eso amplía la participación sin quitar agilidad a los procesos. Supone una descentralización que les da autonomía relativa a los equipos siempre que permanezcan en la estrategia de la organización y coordinados con el conjunto. Organiza la participación según responsabilidades, niveles de información, implicación, conocimiento y compromiso con los principios del movimiento. Es lo que se llama la **participación directa procesual** (P.44).*

Es de suma relevancia que en la gestión escolar participativa se integren todos los actores al proceso de participación de manera corresponsable. Esto se evidencia en el centro educativo en la activación de los distintos comités del consejo educativo y de las instancias de participación social a



través del trabajo colectivo, con la intención de lograr los propósitos establecidos en el PEIC.

Otro de los elementos fundamentales de la gestión participativa es el liderazgo tal como lo señala Cela (2008) “Siempre alguien funge como autoridad máxima con la función de integrar, coordinar y hacer que avance el proceso. Pero su responsabilidad nunca debe ser ejercida prescindiendo de los demás implicados. La función de esta persona es visualizar el conjunto del proceso y ayudar a los miembros del equipo a integrarse en totalidad.”(p.30)

A tal efecto, el directivo de una institución educativa debe asumir el liderazgo en la búsqueda de la integración del equipo de trabajo, al momento de asumir la función directiva de una institución educativa debe cumplir con ciertas características en el ser, el hacer y el modo de relacionarse, que le permitirán orientar al colectivo a sentirse parte de un proyecto para el logro de las metas planteadas de manera consensuada.

Así mismo, fue preciso orientar en cuanto a los componentes de la gestión Participativa los cuales plantea (Cela 2008)

Componentes de la Gestión Participativa

Dirección o Coordinación:

- 1.1 Decidir objetivos específicos, coherentes con directrices globales.
- 1.2 Trazar el itinerario de la ruta.
- 1.3 Realizar el recorrido.

2. Organización:

- 2.1 Creación o replanteamiento de estructuras internas.
- 2.2 Reparto de responsabilidades.



2.3 Reagrupación o división de actividades.

2.4 Comunicación y coordinación.

3. Seguimiento:

3.1 Prever.

3.2 Regular desviaciones.

3.3 Aprovechar aprendizajes.

3.4 Evaluación y ayuda permanente.

4. Asignación De Recursos:

4.1 Recursos humanos.

4.2 Recursos económicos (dinero, materiales).

4.3 Recursos metodológicos cantidad, calidad, lugar, modo, tiempo, relación costo beneficio.

5. Planificación: (Flexible)

Determinar etapas precisas para lograr los objetivos propuestos y poner en marcha los medios adecuados.

6. Activación:

Dar vida y energía al proceso.

7. Animación:

Estimular calidad y eficacia.

7.1 Comunicación.

7.2 Evaluación.

7.3 Reglas de juego claras y explícitas.

7.4 Estímulos.

Esto permitió reflexionar sobre cuáles de estos componentes están presentes en el proceso de gestión escolar que se implementa en el centro de trabajo educativo, cómo ha sido la organización, el seguimiento, la asignación de los recursos, como se desarrolla la planificación de qué



manera nos hemos mantenido animados y activados en los procesos pedagógico, administrativo y comunitarios que se viven en la escuela. Hasta donde hemos estado comprometidos con la gestión escolar participativa.

De acuerdo a lo planteado, el directivo de una institución educativa debe asumir el liderazgo en la búsqueda de la integración del equipo de trabajo, al momento de cumplir con la función directiva de una institución educativa debe cumplir con ciertas características en el ser, el hacer y el modo de relacionarse que le permitirán orientar al colectivo a sentirse parte de un proyecto para el logro de las metas planteadas de manera consensuada.

Otro de los aspectos abordados en esta jornada reflexiva son los principios básicos de la gestión participativa tal como lo plantea Cela (2008)

*En el proceso de gestión participativa están en interacción continua: El grupo debe tener una **estructura** que fomente la participación y el trabajo en equipo. Se debe fomentar una **cultura** no autoritaria, democrática, participativa. Para ello el grupo debe educarse para superar los hábitos de nuestra cultura autoritaria como son: el machismo, el caudillismo, el individualismo, la manipulación, el clientelismo. La **estrategia** de acción debe estar basada en el trabajo de equipo y la búsqueda de la participación. Se deben superar los **comportamientos** autoritarios, discriminatorios, y centralizadores, la excesiva dependencia de la opinión, presencia o aprobación del líder. (p.35)*

Al hablar Integración Familia -Escuela- Comunidad como una responsabilidad compartida es importante señalar, que la palabra integración significa acción y efecto de integrar o integrarse, constituir las



partes en un todo, unirse a un grupo para formar parte de él. Es decir, la integración es un proceso de interrelación entre los sujetos con una intención; se apoya en la participación, en el compromiso entre las personas y la comunidad donde interactúan. Bajo esta perspectiva, la integración de las personas de una institución está determinada por el ambiente de trabajo y por la disposición de unificar y coordinar esfuerzos para que todas funcionen como una unidad.

Por tanto, el desarrollo integrado del medio educativo debe partir de las necesidades, problemas y aspiraciones de la población que habita en él: siendo muy importante la participación de la familia en todo el proceso, desde el diagnóstico de sus necesidades hasta la actuación para transformar su situación. Se supera así la visión de la educación como responsabilidad exclusiva de agentes especializados y se proyecta como un proceso que es corresponsabilidad de la comunidad, de la familia y la escuela. Al respecto, Loza (2008) plantea:

La Integración Escolar por su parte es la interacción entre los alumnos, directivos y docentes de un centro educativo con la comunidad que le circunda, con la finalidad de apoyarse mutuamente y satisfacer necesidades comunes el directivo debe promover dicho proceso de integración, estableciendo para ello estrategias de comunicación que le permita captar el interés y la participación de la comunidad en la escuela, para que ésta en suma pueda ser un centro donde el aprendizaje y el conocimiento se construyen colectivamente. (p. 35).

El proceso integración familia escuela comunidad implica fundamentalmente la participación colectiva en la toma de decisiones y en la importancia de contribuir en la resolución de conflictos o problemáticas que se puedan presentar en forma conjunta.



Es relevante la importancia del proceso de integración escuela-comunidad para el proceso educativo, destaca el deber del directivo como gerente en la promoción del mismo, a través de una comunicación efectiva que permita estimular el interés y la participación de la comunidad; que contribuya a la construcción colectiva del aprendizaje en un centro educativo abierto al quehacer comunitario.

A tal efecto, es imprescindible ampliar lo educativo más allá de la organización escolar; dirigir las acciones a promover relaciones con otros sectores; situar el componente de la participación como estrategia para potenciar, mejorar y controlar la calidad de procesos y resultados educativos. De esta forma, fortalecer con base en las diferentes sensibilidades y capacidades de respuesta, diversas estrategias modalidades y actividades que contribuyan a la integración con la comunidad.

Según Giroux (2003) Se debe educar para la vida en comunidad. Por lo tanto, ésta debe formar parte de la institución. Los contenidos de las escuelas de educación básica y media, deben hacer referencia a los asuntos del medio para así comprender la realidad. Este autor, refiere como la comunidad, la vida cotidiana, deben estar integradas a la escuela de esta forma propiciar la transformación de la realidad comunitaria.

En tal sentido, La integración familia-escuela-comunidad propicia la proyección de la institución escolar hacia la familia para conocer sus posibilidades, necesidades, condiciones reales de vida, facilita la orientación de los padres para lograr en el hogar la continuidad de las actividades educativas. De igual forma, la familia ofrece a la escuela información, apoyo, y sus posibilidades como potencial educativo. Por lo



tanto, es el directivo el garante de la integración entre la escuela y la comunidad y está en el deber de implementar ciertas estrategias pertinentes y efectivas en el logro de este proceso.

Fundamentos Metodológicos

La metodología empleada en este estudio es la investigación acción participativa definida por (Lanz, 2007) como la “producción de conocimiento para guiar la práctica que conlleve la modificación, cambio de una realidad como parte del mismo proceso investigativo”. Lo que permite la acción - reflexión -acción, desde la línea de investigación Gestión Escolar y que a su vez contribuye a la transformación de la realidad del contexto.

Así mismo está enmarcada en el Paradigma sociocrítico, definido por Pérez 1998 como una investigación orientada hacia la acción y la resolución crítica de problemas cuyo objetivo es empoderara las personas para su propia emancipación. Se utilizó como técnica la observación participante y grupos de discusión, y como instrumentos la ficha de descubrimiento y el diario de campo descrito por Bigott (2011) como: En general, el Diario de Campo se transforma en un confidente muy especial, además de ser un instrumento de adquisición de conocimientos sobre la comunidad y sobre el objeto de la metódica. En el diario quedan registrados los eventos, acontecimientos, hechos concretos, experiencias personales del investigador, sus reflexiones y comentarios. (p.8)

Resultados, Discusión y Análisis

Los principales hallazgos, conducen a la construcción reflexiva en torno a gestión escolar participativa para la integración de los actores



determinantes del proceso educativo la cual me permito como investigadora centrarla en dos fases identificadas: 1. diagnóstico participativo y 2. Abordaje al contexto del Plan de Mejoramiento Institucional.

En correspondencia con el propósito de este artículo de investigación y la sistematización procedimental se organizan los resultados y la discusión, según se especifica:

Fase I: Diagnóstico Participativo

Caracterización de las Instituciones Educativas:

Crterios para El Diagnóstico Institucional	Contexto situacional Abordado	Resultados intercambio de Saberes	Concepción del Plan de estrategias de Mejoras Institucional
Gerente	Control de los Lineamientos y directrices institucional	Debilidades significativas en cuanto al desarrollo de competencias por parte de los actores sociales en el área de participación Categorización: falta de interacción	Se requiere de oportunidad de crecimiento en busca de mejora continua de interacción participativa a fin que fluya la información. Docentes y directivos se Integran a la elaboración del plan. Parte de un proceso de auto-evaluación de manera activa y continúa. A fin de trabajar en la escasa o nula participación de los demás miembros de la comunidad educativa.
Coordinaciones	Centra en resolver sin fomentar el trabajo en equipo	Debilidades significativas en cuanto a involucrar a los actores educativo tienden a disminuir las oportunidades de integración. Categorización: falta de integración	Trabajar en la proyección académica – administrativa de carácter institucional. La calidad como principio orientador de los propósitos del plan. Participación total de los docentes y directivos en el diseño y ejecución del proceso de participación. Incorporación progresiva de los demás actores de la comunidad educativa.



<p>Comunidad Educativa</p>	<p>Poco interacci6n de los actores institucionales</p>	<p>Dificultades significativas en cuanto al desarrollo de competencias gesti6n escolar participativa para la integraci6n de los actores determinantes del proceso educativo Categorizaci6n: participaci6n</p>	<p>C se requiere de una concepci6n metodol6gica del plan asociado a la definici6n de una ruta estrat6gica. La calidad como principio orientador de los prop6sitos del plan. Participaci6n total de los docentes y directivos en el dise1o y ejecuci6n del proceso. Hacer seguimiento al dise1o de interacci6n y reorientaci6n seg6n el caso.</p>
-----------------------------------	--	---	--

Elaboraci6n: Esp. Ana Delis Rodr6guez (2023)

Se parte de la premisa, que, si las instituciones educativas requieren de fomentar la integraci6n y participaci6n para la articulaci6n, flujo relacional y continuidad en cuanto al dise1o y ejecuci6n de los planes, tanto en sus componentes gerenciales de car6cter administrativo, como en lo atinente a la progresividad en el desarrollo de competencias que incidan favorablemente en el desempe1o acad6mico estudiantil, desde un trabajo en conjunto.

Es de hacer notar que existen debilidades inherentes a la planeaci6n, que no s6lo se ubican en lo conceptual, sino que tiene implicaciones en su naturaleza, alcance, estructura y din6mica, por lo cual resulta necesario que el plan se conciba desde una visi6n sist6mica, donde se asuma un proceso constructivista que posibilite una gesti6n participativa, atendiendo el perfil de cada uno de los sujetos involucrados: estudiantes, docentes, directivos y comunidad educativa.



Fase II: Abordaje al contexto del Plan de Mejoramiento Institucional

Dinámica del Plan de Mejoramiento Institucional en la gestión escolar participativa para la integración de los actores determinantes del proceso educativo:

Desde el punto de vista de la escolar participativa para la integración de los actores determinantes del proceso educativo: el Plan de Mejoramiento Institucional, contempla posibilidades de incrementar las políticas comunicacionales y de integración.

El plan se fundamenta en líneas de gestión de carácter académico, centrado en un enfoque de currículo integral, en articulación con una práctica pedagógica de signo innovador. Esta visión gerencial otorga especial interés al concepto de comunidad de aprendizaje como vía heurística, que contribuye con la conformación de un perfil de competencias básicas que se ubican en el plano de lo personal, colectivo y las relaciones entre los actores involucrados.

Se derivan implicaciones referidas con el seguimiento escolar participativa para la integración de los actores determinantes del proceso educativo, cuyos componentes conciben estrategias de apoyo ante las dificultades de interacción, así como también, el uso pedagógico y la retroalimentación de una comunicación asertiva de todos los actores

Amanera de conclusiones

Dentro de los hallazgos de este proceso investigativo permiten la reflexión crítica, como autora del mismo, acompañada siempre de los aportes del colectivo escolar. El hecho de conformar un colectivo de gestión que permita la toma de decisiones consensuadas, pero también la de asumir de



forma corresponsable y colectivamente los procesos de gestión escolar que se desarrollan en la escuela en todas las dimensiones pedagógicas, administrativas, socio comunitarias, involucrando a todos los actores del hecho educativo, lo que se ha tornado difícil por la coyuntura política y económica que se vive actualmente en nuestro país y que se evidencia de manera determinante en nuestras comunidad.

Los actores educativos debemos tomar conciencia que el directivo es un líder dentro de la institución, encargado de dinamizar y orientar los procesos, pero se necesita de la participación de todos para que el proceso educativo se desarrolle de manera efectiva. Cada uno de los voceros del consejo educativo es el encargado de motivar a su comité, para el logro de los propósitos y de las actividades que planificamos en el Plan de acción del PEIC.

En efecto, el directivo conjuntamente con el colectivo de gestión debe fomentar una gestión escolar participativa, democrática que permita dar direccionalidad al proceso, para esto es determinante el modelo comunicativo para el desarrollo pleno de la institución del mismo modo, es imprescindible la supervisión efectiva y permanente de todos los procesos que se desarrollan en el acto educativo.

Es importante para la práctica de una gestión escolar participativa, en el centro de trabajo educativo, que exista una estructura organizativa que promueva el trabajo en equipo, Igualmente es necesario fomentar una cultura de participación sin señales de autoritarismo o de dependencia total del líder para la toma de decisiones. Lo que indica que el liderazgo debe ser compartido con los actores determinantes del proceso educativo.



Para que la gestión participativa sea efectiva es preciso tomar en cuenta los tres principios básicos: Flexibilidad, integración y calidad total.

Referencias

- Bigott, L (2011) *Plan Nacional de Formación Permanente de Docentes* Universidad Bolivariana de Venezuela Universitarios
- Cela, J. (2008). *Gestión participativa. Federación Internacional de Fe y Alegría*. Santo Domingo.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5453, marzo 3, 2000.
- Elizondo, A. (coord.) (2005). *La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar* (t. I). México: Paidós.
- Gavilanes E. (2020). *Gestión participativa y calidad educativa en la escuela de educación básica "Ismael Pérez Castro" Guayas*. Universidad Cesar Vallejo. Piura-Perú.
- Giroux, H. (2003) *Pedagogía y Política de la Esperanza*. Buenos Aires: Amorroutu.
- Lanz, R. (2007). *Los aportes de la teoría crítica a la transformación de la educación superior*. Disponible: www.aporrea.org. Consultado: 2012, Abril 18
- Marín F, Riquett M (2017) *Gestión Participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento institucional en Escuelas Colombianas*. Universidad de la Costa Barranquilla Colombia
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2016) *Circular 03013 Creación, organización y funcionamiento de los circuitos educativos*.



Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007) *La planificación del Sistema Educativo Bolivariano* Equipo técnico de la dirección general de currículo.

Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO en la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos (2020), Dakar (Pikine).

Pérez E, López j (2015). *Implementación de un modelo de gestión participativa con el colectivo de la mesa /red estamental local de orientadores de Kennedy para fortalecer el ejercicio profesional de la orientación escolar*. Universidad libre de Colombia.

Pérez Serrano, G. (1998). *Investigación cualitativa. Retos e Interrogantes*. Madrid: La Muralla. Ruiz, A. y Rojas.

Rodríguez. G, Ariza. M y Ramos. J (2022), *Calidad institucional y rendimiento académico*. *Perfiles Educativos*, Vol.36. N°143: 11-29.

Suárez, X. (2019) *Constructo de un teoría para la Integración de las familias escuela comunidad en la UE “Santa Cruz”*. Universidad Latinoamericana del Caribe. Valencia, Venezuela.

