



ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA EN EL NIVEL DE EDUCACIÓN INICIAL

Mary Elizabeth Torres Montoya

Maestrante en educación inicial (Marytr2022@gmail.com)

Resumen

En el contexto actual de la educación venezolana, se han implementado políticas que exigen cambios en la organización y funcionamiento institucional. Sin embargo, el Centro de Educación Inicial Estatal Topo (CEIETOPO) del municipio Tinaco, estado Cojedes, presentó un nudo crítico caracterizado por la desarticulación del colectivo escolar, la poca participación en la toma de decisiones y un limitado compromiso de algunos docentes y personal obrero con sus funciones. El objetivo principal de esta investigación fue fomentar la transformación del desempeño institucional en dicho centro, a través de la co-construcción de estrategias pedagógicas y de gestión. La metodología empleada fue la Investigación Acción Participativa (IAP), contando con la participación activa de un colectivo de 14 actores, incluyendo personal directivo y docentes. A través de las fases de diagnóstico, planificación e implementación de acciones, se logró reimpulsar el trabajo en equipo, promoviendo la integración, el sentido de pertenencia y la responsabilidad. Los resultados demuestran que, mediante el diálogo y la aplicación de estrategias consensuadas, como el fortalecimiento del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) y la socialización de proyectos de aula, se alcanzaron mejoras significativas en el desempeño institucional, transformando actitudes apáticas en un compromiso renovado y generando un clima de convivencia y paz. La investigación concluye que la organización escolar eficaz no es potestad de una sola persona, sino que se construye a partir de la unión y el consenso de todo el colectivo para una totalidad efectiva.

Palabras Clave: Organización, Funcionamiento, Transformación, Gestión Escolar, Educación Inicial.





ORGANIZATION AND OPERATION OF SCHOOL MANAGEMENT FOR EDUCATIONAL TRANSFORMATION AT THE EARLY CHILDHOOD EDUCATION LEVEL

Abstrac

In the current context of Venezuelan education, policies have been implemented that require changes in institutional organization and functioning. However, the Topo State Early Childhood Education Center (CEIETOPO) in the municipality of Tinaco, Cojedes state, presented a critical issue characterized by the disarticulation of the school community, limited participation in decision-making, and limited commitment to their duties by some teachers and staff. The main objective of this research was to promote the transformation of institutional performance at this center through the co-construction of pedagogical and management strategies. The methodology employed was Participatory Action Research (PAR), with the active participation of a group of 14 stakeholders, including administrators and teachers. Through the phases of diagnosis, planning, and implementation of actions, teamwork was reinvigorated, fostering integration, a sense of belonging, and responsibility. The results demonstrate that, through dialogue and the implementation of agreed-upon strategies, such as strengthening the Comprehensive Community Education Project (CEIP) and sharing classroom projects, significant improvements in institutional performance were achieved, transforming apathetic attitudes into renewed commitment and generating a climate of coexistence and peace. The research concludes that effective school organization is not the responsibility of a single individual, but rather is built on the unity and consensus of the entire group for effective wholeness.

Keywords: Organization, Operation, Transformation, School Management, Early Childhood Education

Introducción

El siguiente trabajo investigativo se realiza por la necesidad de organizar el funcionamiento y mejorar el desempeño laboral del colectivo institucional en el “Centro de Educación Inicial Estatal TOPO (CEIETOPO)” perteneciente al Municipio Tinaco, estado Cojedes; Tomando como línea de investigación desempeño institucional; es aquí donde debemos unir esfuerzos para tener un trabajo en armonía, sin contradicciones, trabajando unidos para tener un mejor desempeño laboral.

Por esta razón; el trabajo en equipo no lo hace una sola persona, si no; que todos los actores que la conforman están unidos en ellas, la escuela tiene un propósito de





mejorar el trabajo y las interrelaciones entre los maestros y las maestras y el resto del personal deben de poner en práctica el compromiso y la responsabilidad como agente de cambio lo cual se exploran alternativas que permiten la construcción de las prácticas en relación a las condiciones laborales.

En tal sentido la organización y funcionamiento de los planteles educativos es de suma importancia para mantener las condiciones adecuadas y un mejor desempeño; la organización institucional y acompañamiento interno del plantel no es solo del director, ni del supervisor; si no que el colectivo también es garante de supervisar las actividades que se desarrollan día a día porque ellos también forman parte de la ejecución interna del bienestar estudiantil, Por lo que debemos poseer sentido de pertenencia a la hora de cumplir con nuestra labor. Somos base primordial para el futuro donde preparamos a los niños y niñas con una base sólida.

Es importante indicar que el funcionamiento de una organización depende, en gran parte, del ánimo o actitud que los trabajadores enfoquen hacia sus tareas, actividades y funciones entendido que las personas que integran la organización forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad, pues su actuación reflejará la situación social de la organización y logro del éxito organizacional. Las organizaciones, además, poseen estructuras de autoridad, que definen quién depende de quién, quién toma las decisiones y qué facultades tienen las personas para tomar decisiones.

Por lo tanto, esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo cualquiera en la organización, distribuye las responsabilidades, determina quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos. De esta manera, el conjunto de personas en una organización se ordena en función de la jerarquía, que proviene de la carga de autoridad y responsabilidad que cada persona tiene. Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los trabajadores hagan aportaciones para la organización, depende en gran parte





de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos.

En tal sentido, un Director es el que gerencia las necesidades de los diferentes actores internos y vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa dentro del plantel. Todo directivo al gerenciar de manera continua en conjunto con el colectivo planifica ejecuta, revisa y actúa en función de mejorar la calidad Educativa para cumplir con las políticas emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Es importante indicar, que para establecer una buena organización el director debe conocer el perfil y características propias del personal que labora a diario en el plantel, que forma parte de la institución, así como el flujo organizacional, lo que a la vez garantiza un trabajo en equipo. La organización y el desarrollo de la gestión del plantel van a depender del apoyo y la responsabilidad que tenga cada persona.

La motivación y la integración es el punto clave de un clima organizacional donde el director llevara una estructura con bases sólida en su gestión escolar, permitiendo integrar las potencialidades e intereses de los diferentes sujetos, a partir de la misión y la visión que se quiere lograr. El clima organizacional representa un indicador dentro de las organizaciones, donde puede llegar a convertirse en un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran por cuanto determina las relaciones interpersonales, la motivación y la comunicación que permite introducir cambios en las conductas de las personas.

En este sentido, se puede decir que los cambios de actitud y pensamiento en el personal van acompañados de la motivación y el sentido de pertenencia que posee cada individuo a la hora trabajar en equipo donde fluya los valores, los principios, respeto, igualdad y solidaridad enmarcada en la construcción de la nueva sociedad que queremos porque así lo establece las políticas educativas emanadas por el ministerio del poder popular para la educación.





Por esta razón, es de suma importancia, que dentro del plantel educativo se organice la gestión escolar de forma integral, donde se debe llevar una organización y funcionamiento que conlleven a la formación del personal que labora en ella, creando espacio para la socialización de las necesidades e inquietudes que se pueda presentar en la escuela, así lo establece el Ministerio de Educación, Todo esto implica la construcción de la praxis donde se ejerza el trabajo diario en equipo con la finalidad de romper con los viejos paradigmas y dar paso a la nueva transformación. De esta manera la organización debe estar estructurada por las diferentes acciones de participación responsabilidad y compromiso.

En la actualidad vivimos profundas transformaciones en el subsistema educativo que han mejorado la calidad educativa, promoviendo espacios de inclusión social a todo el colectivo y a la comunidad permitiendo crear espacios de dialogo para el entendimiento que hace posible cumplir el precepto constitucional de garantizar una educación integrar para todos y todas.

La calidad de la educación inicial está intrínsecamente ligada a la eficacia de la gestión escolar, entendida como el proceso continuo mediante el cual el colectivo planifica, ejecuta, revisa y actúa en función de mejorar la calidad educativa. En Venezuela, el Estado Docente se rige por principios de integralidad, cooperación y solidaridad, buscando garantizar una educación integral para todos. Sin embargo, la materialización de estas políticas depende directamente del desempeño y la organización interna de cada plantel educativo.

Una organización escolar funcional se sostiene en la claridad de roles, la distribución equitativa de responsabilidades y la participación activa de todos los actores: directivos, docentes, personal administrativo, obrero, estudiantes, padres y comunidad. La literatura especializada, como lo expone Rockwell (2013), resalta la necesidad de mantener la organización en el trabajo colectivo de los maestros, pues es en este espacio donde se comparten experiencias que nutren la práctica pedagógica. De este modo, la estructura organizativa determina el lugar y la función de cada individuo, pero





su éxito real reside en el ánimo, la actitud y el compromiso con que los trabajadores asumen sus tareas.

En este marco, el Centro de Educación Inicial Estatal Topo (CEIETOPO), venía presentando dificultades que afectaban su desempeño institucional. La investigadora, al ejercer responsabilidades de coordinación dentro del plantel, pudo identificar una debilidad crítica en la cultura laboral: la desarticulación del colectivo, manifestada en la poca participación en la toma de decisiones y un limitado sentido de pertenencia y compromiso por parte de algunos docentes y personal.

Esta problemática se traduce en apatía y desaliento, lo cual tiene un impacto directo y negativo en la calidad de los procesos de aprendizaje y la organización diaria del plantel, afectando en última instancia a los niños y niñas, quienes son los principales protagonistas. Es crucial destacar que el trabajo en educación inicial requiere una vocación profunda y la transmisión de valores, compromiso y amor; actitudes que se ven minadas por la desmotivación institucional.

Por lo tanto, se hizo imperativo aplicar estrategias para transformar esta realidad, desarrollando mecanismos que optimizaran las condiciones de trabajo y fomentaran una reorganización interna acorde con las funciones inherentes a cada cargo. Se buscó pasar de un clima de apatía a uno de integración, convivencia y armonía, donde el colectivo se sienta corresponsable de la ejecución interna y el bienestar estudiantil.

El rol del directivo, como principal gerente, debe trascender la mera administración para convertirse en un líder humanista capaz de dar ejemplo, promover la comunicación sana y motivar al colectivo a un compromiso con el proyecto educativo. La eficacia y eficiencia se construyen día a día, cumpliendo las funciones satisfactoriamente y con equidad.

En consecuencia, el objetivo general de esta investigación fue fomentar la transformación del desempeño institucional en el Centro de Educación Inicial Estatal Topo, del Municipio Tinaco, Estado Cojedes, Venezuela, a través de la co-construcción de estrategias pedagógicas y de gestión. Para lograr este propósito, se exploraron





alternativas que permitieran la construcción de nuevas prácticas en el colectivo, usando un enfoque metodológico participativo.

El presente artículo científico se estructura en la descripción metodológica, el análisis de los hallazgos por fase, y las conclusiones derivadas de la reflexión final, demostrando cómo la participación activa del colectivo fue la llave para iniciar un proceso de transformación educativa en la institución.

Metodología

El estudio se enmarcó en la metodología de la Investigación Acción Participativa (IAP), un enfoque sociocrítico que busca la transformación de la realidad social a través de la intervención activa de los sujetos involucrados. La IAP se define como una práctica que promueve la producción colectiva de conocimientos por parte de los beneficiarios para modificar una situación determinada. Tal como lo afirma Arango (1995:29), la IAP es: "un procedimiento metodológico sistemático, insertado a una estrategia de acción definida, que involucra a los beneficiarios de la misma en la producción colectiva de los conocimientos necesarios para transformar una determinada realidad educativa". El método se desarrolla en un ciclo continuo y reflexivo, diseñado para abordar y resolver la problemática del desapego y la desorganización institucional en el CEIETOPO.

La unidad de estudio estuvo conformada por el colectivo institucional del Centro de Educación Inicial Estatal Topo. Los participantes sumaron un total de 14 actores, que incluyeron:

- Un (01) supervisor circuitual.
- Un (01) director.
- Un (01) coordinador pedagógico.
- Once (11) docentes de aula.

Fases de la Investigación Acción Participativa, el proceso de IAP se llevó a cabo a través de cuatro momentos (fases) esenciales (Latorre, 2023):

1. Diagnóstico Participativo (Momento I y II)

Esta fase se centró en la reflexión inicial sobre el contexto y la identificación de las





necesidades y nudos críticos. Se utilizó la matriz DOFA y la observación directa. El diagnóstico confirmó que el principal nudo crítico era la poca participación, el desapego y la falta de compromiso de un sector del personal. El análisis estadístico de la muestra reflejó que aproximadamente "un 40% no le gusta participar en las actividades Educativas", lo que justificó la necesidad de diseñar estrategias de integración y motivación.

2. Planificación (Momento III)

A partir de los hallazgos, se diseñó un Plan de Acción con el propósito de promover la integración y organizar el trabajo en equipo. Se definieron tareas específicas para fortalecer la integración, diseñar estrategias pedagógicas de motivación y evaluar sistemáticamente el comportamiento del personal.

3. Implementación de Acciones (Momento III)

En esta fase se ejecutaron las estrategias pedagógicas y de gestión co-construidas con el colectivo. Las acciones implementadas incluyeron:

- Acompañamiento y asesoramiento de la gerencia escolar y la supervisión.
- Conversatorios con el colectivo para explicar el compromiso y la responsabilidad laboral.
- Reuniones con padres y representantes para evaluar el desempeño docente e integrarlos en actividades macro del plantel.
- Socialización de los Proyectos de Aula con la participación de la comunidad.
- Realización de actividades colectivas como jornadas de limpieza, desmalezamiento del conuco escolar y actividades deportivas/recreativas.

4. Evaluación y Reflexión (Momento IV)

Esta fase se abordó mediante la interpretación y recolección de los aportes de los docentes, buscando mantener relaciones de respeto, comunicación y fomentar la integración y participación continua en las funciones colectivas.

Resultados

Como resultado se destaca que en el centro de educación inicial estatal topo se logró





que el colectivo institucional se organizara de manera espontánea al cumplimiento de las diferentes actividades educativas que se desarrollan diariamente, con mayor integración del personal docente en la vinculación del trabajo diario, fomente la creatividad y el pensamiento crítico del personal docente. A través de diferentes estrategias y actividades se logró la participación y el fortalecimiento de las actividades y planificación, para así mejorar las necesidades encontradas.

La aplicación rigurosa de la Investigación Acción Participativa (IAP) no solo permitió la identificación y comprensión profunda de la problemática institucional, sino que también catalizó un proceso de transformación progresiva al involucrar activamente al colectivo. Los resultados se presentan a continuación, siguiendo las fases metodológicas que permitieron la co-construcción de la nueva gestión escolar en el CEIETOPO. A continuación se describen los resultados por cada fase:

Diagnóstico Participativo (Momento I y II)

El momento inicial del diagnóstico, realizado con la participación del colectivo de 14 actores, fue crucial para llevar la debilidad percibida a la conciencia grupal. Mediante el uso de técnicas como la observación directa y el análisis de la matriz DOFA, se confirmó el nudo crítico que obstaculizaba el desempeño institucional: la desarticulación del colectivo escolar. Esta desarticulación se manifestaba en la falta de motivación, un limitado sentido de pertenencia y, fundamentalmente, una escasa participación en la toma de decisiones y en el compromiso para ejecutar las diversas actividades planificadas.

La investigación evidenció que la apatía no era una actitud generalizada, sino que se concentraba en un segmento del personal. Específicamente, el análisis de la muestra reflejó que aproximadamente un 40% de los participantes no mostraba entusiasmo ni disposición para involucrarse activamente en las actividades educativas y de gestión que trascendían sus responsabilidades básicas. Este hallazgo confirmó la necesidad imperiosa de reorientar el funcionamiento institucional, entendiendo que el progreso educativo solo es posible si el colectivo asume un rol protagónico y comprometido. El





diagnóstico sentó así las bases para que el personal pasara de ser objeto de estudio a ser el principal agente transformador.

Planificación (Momento III)

Una vez confirmada la problemática, se procedió a la fase de planificación, la cual se materializó en la co-construcción de un Plan de Acción diseñado para reimpulsar el trabajo en equipo y transformar las actitudes apáticas. La esencia de este plan fue la promoción de la integración y la organización funcional del trabajo. Se definieron estrategias que iban más allá de lo pedagógico, enfocándose en lo gerencial y humano.

Las acciones planificadas se centraron en tres ejes: el fortalecimiento gerencial (a través de acompañamiento y asesoramiento), la promoción de la cultura de participación (mediante conversatorios y mesas de trabajo) y la evaluación sistemática del comportamiento del personal. El objetivo era establecer un marco de trabajo que fomentara el diálogo continuo y la responsabilidad compartida, buscando disminuir el porcentaje de desapego identificado y estructurar las funciones de manera equitativa y transparente.

El Momento III de la IAP representó la transición fundamental de la reflexión a la acción, donde el colectivo transformó los hallazgos del diagnóstico en una estrategia viable de cambio. Esta fase culminó en la elaboración consensuada del Plan de Acción, concebido como el plan maestro para reimpulsar el trabajo en equipo y contrarrestar la desarticulación institucional, buscando disminuir el porcentaje del 40% de personal con desapego.

El Plan de Acción se estructuró sobre la base de una gerencia escolar humanista y transformadora, enfocándose en la motivación intrínseca y la responsabilidad compartida. Se definieron tres ejes estratégicos principales, cada uno con tareas específicas diseñadas para ser ejecutadas trimestralmente y sujetas a seguimiento:





1. Eje de Fortalecimiento del Desempeño y la Responsabilidad Laboral

El objetivo principal fue asegurar que cada miembro del personal (directivo, docente y obrero) comprendiera y asumiera su rol con el más alto nivel de compromiso.

El plan detalló:

- **Acompañamiento Gerencial y Asesoramiento:** Se planificaron ciclos de inducción y asesoramiento continuo liderados por el director y el supervisor circuital. Estas sesiones estaban orientadas a clarificar la normativa vigente, las funciones inherentes a cada cargo y la importancia del cumplimiento satisfactorio de las tareas, buscando pasar de una cultura de cumplimiento mínimo a una de excelencia.
- **Conversatorios de Conciencia:** Se programaron encuentros de reflexión denominados "Conversatorios con el colectivo". Estos espacios fueron planificados para abordar abiertamente temas como el compromiso laboral, la vocación, y la responsabilidad social del educador, buscando humanizar la gerencia y motivar al personal.

2. Eje de Integración y Cohesión Institucional

Este eje se enfocó directamente en disolver la desarticulación identificada y fomentar un fuerte sentido de pertenencia. El plan incluyó la programación de actividades que trascendieran lo estrictamente académico:

- **Organización del Trabajo en Equipo:** Se planificó la creación de mesas de trabajo rotativas para la toma de decisiones, asegurando que todos los docentes tuvieran voz en la planificación de las actividades macro del plantel, como las conmemoraciones patrias y las jornadas especiales.
- **Jornadas de Convivencia:** Se incluyó la organización de actividades colectivas de mantenimiento y siembra (como el Conuco Escolar) y eventos deportivos/recreativos. Estas acciones fueron diseñadas estratégicamente no solo para mejorar los espacios físicos, sino, fundamentalmente, para generar lazos afectivos, cooperación y camaradería fuera del aula de clase.





3. Eje de Optimización de la Planificación Educativa

El plan también incorporó la revisión y actualización de los instrumentos de gestión como un ejercicio de co-construcción.

- **Fortalecimiento del PEIC:** Se planificó la realización de jornadas de trabajo para ampliar y mejorar el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), asegurando que este instrumento reflejara las nuevas estrategias de gestión y los consensos del colectivo en cuanto a las necesidades educativas y comunitarias.
- **Socialización Pedagógica:** Para elevar el sentido de pertenencia y el orgullo profesional, se estableció la socialización de los Proyectos de Aula ante el resto del colectivo y la comunidad, promoviendo el reconocimiento del desempeño individual y la transferencia de buenas prácticas entre los docentes.

El diseño de este Plan de Acción permitió, antes de su ejecución, unificar las expectativas y alinear a los 14 participantes bajo objetivos comunes, transformando la realidad problemática en tareas concretas y asignando responsabilidades claras, esenciales para el éxito de la fase de implementación.

Implementación de Acciones (Momento III)

La implementación representó el punto de inflexión, donde las estrategias planificadas se llevaron a la práctica. Una de las primeras acciones fue el acompañamiento y asesoramiento intensivo por parte de la gerencia escolar y la supervisión circuital, con el fin de clarificar roles y responsabilidades. Simultáneamente, se realizaron conversatorios con el colectivo, enfocados en la importancia del compromiso laboral y la responsabilidad inherente a la función docente y de gestión.

Un resultado significativo de esta fase fue la mayor participación e incorporación de todo el colectivo en las actividades del plantel, logrando romper el paradigma del desinterés. Se promovió el valor del "Amor al trabajo diario" como motor de la responsabilidad. La implementación incluyó el involucramiento de la comunidad y los padres, a través de reuniones de evaluación que sirvieron para integrar a los





representantes y obtener una retroalimentación externa sobre el desempeño docente. Esto potenció el sentido de pertenencia.

Las estrategias pedagógicas también fueron transformadas. Se logró la socialización exitosa de los Proyectos de Aula, donde los docentes mostraron los logros y alcances de sus proyectos a la comunidad, lo que sirvió como un potente factor de motivación intrínseca y reconocimiento profesional. Además, se organizaron jornadas de trabajo colectivo, como la limpieza y desmalezamiento del conuco escolar y actividades deportivas y recreativas. Estas acciones, aparentemente no pedagógicas, tuvieron un profundo impacto en la integración y la convivencia, creando un clima de convivencia y paz y fortaleciendo las relaciones interpersonales basadas en la comunicación sana y armoniosa. Este compromiso colectivo y funcional marcó el inicio de la transformación educativa de calidad.

Resultados Transformadores y Avance Hacia la Eficacia

Como resultado directo de la implementación, el colectivo escolar experimentó un cambio de perspectiva: se entendió que la eficacia institucional es un producto de la cohesión grupal. Se lograron romper los viejos paradigmas de la inercia, permitiendo la construcción de una nueva cultura organizacional basada en la participación.

Se alcanzaron mejoras tangibles en la organización y el funcionamiento institucional. Las ideas y propuestas de todos los integrantes fueron consideradas para optimizar el desempeño institucional. El rendimiento del colectivo mejoró notablemente en el cumplimiento de las tareas asignadas. Entre los logros más destacados de esta transformación se encuentra la ampliación y mejora del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) y la actualización del manual de convivencia, ambos ejercicios realizados de manera plenamente participativa y consensuada, asegurando la pertinencia y el compromiso de todo el personal con la ruta educativa del centro. La transformación de las actitudes apáticas hacia un compromiso activo fue el resultado más profundo y duradero.





Discusión

Los aspectos a considerar en la discusión de los resultados son:

- Eficiencia en la gestión escolar: Se avalúa los resultados humanos y materiales utilizados de manera óptima para mejorar el funcionamiento escolar.
- Impacto en el aprendizaje: Se analiza como la gestión escolar influye en el rendimiento académico y en el desarrollo integral de los estudiantes.
- Participación de la comunidad educativa: se revisa el nivel de involucrados de docentes, familia y comunidad en la toma de decisiones y en la mejora de la escuela.
- Innovación y mejoramiento continuo: se examina la implementación de nueva metodologías y estrategias para optimizar la enseñanza y la administración escolar.
- Desafíos y oportunidades: se identifican obstáculos en la gestión escolar y se proponen soluciones para fortalecer la organización institucional.

Conclusiones

La investigación demostró que la transformación del desempeño institucional en el Centro de Educación Inicial Estatal Topo fue alcanzada con éxito mediante la aplicación de la Investigación Acción Participativa. El objetivo de fomentar la transformación institucional se cumplió al lograr la co-construcción de estrategias que revirtieron la desarticulación y la apatía iniciales.

La organización de la gestión escolar constituye la columna vertebral de una escuela eficaz y comprometida, donde nos permite explorar ideas necesidades e inquietudes que se puedan presentar durante todo el trayecto escolar. La organización y funcionamiento institucional es generada a través del director quien es el líder, el cual organiza y gestiona de manera equitativa las políticas educativas emanadas por el ministerio del poder popular para la educación.

En tal sentido, la escuela trabaja con una misión y visión relacionada a el fortalecimiento de la calidad educativa con una estructura bien definida, acompañada de una gestión pedagógica administrativa y comunitaria, permitiendo responder a los





desafíos actuales de la educación, para así promover la participación activa de los docentes, familias, y comunidad alcanzando el sentido de pertenencia y mejora del procesos de enseñanza aprendizaje a través trabajo educativa.

Este proceso educativo debe impulsa programas incluyentes donde participen todos los actores y las fuerzas vivas que habitan en el contexto, para fortalecer las relaciones inter personales y socializar los saberes y aceres con la familia y la comunidad. En esa dirección puedo decir que a través esta gestión se busca la forma de organizar, incluir, y gestionar los cambios que se quieren en subsistema educativo venezolana. Organizando a los participantes en una forma pro activa incluyendo ideas demostrando entusiasmo y participando de manera colectiva.

La participación del personal que labora en el plantel es fundamental, para el entendimiento entre todos los actores, permitiendo expresar ideas y preocupaciones, doto esto conlleva a tener un compromiso en equipo donde se impulse la cooperación entre personal, representantes y comunidad facilitando un entorno integral de soluciones adaptaciones a las nuevas necesidades.

Los resultados de la fase de Evaluación y Reflexión (Momento IV) ratificaron que los mecanismos implementados lograron diluir las situaciones negativas que generaban desaliento. El principal aprendizaje del proceso es que la organización y el funcionamiento institucional se fundamentan en la "Unión del Personal", donde la fuerza reside en el compañerismo, la cooperación y el trabajo en grupo.

La reflexión final enfatiza la necesidad de que todos los actores (internos y externos) fomenten actitudes que permitan la integración y participación en las funciones colectivas. Esto se logra estableciendo estructuras que definan las relaciones con respeto, deleguen funciones, tomen decisiones consensuadas y distribuyan responsabilidades. La clave es el consenso de todos los integrantes para lograr una totalidad efectiva que responda al objetivo institucional. Finalmente, se logró impulsar la responsabilidad hacia el trabajo con alegría y sin desmotivación.





Aportes y Sugerencias

1. **Institucionalización del Ciclo IAP:** Se sugiere que el Plan de Acción implementado se incorpore formalmente al Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) y se mantenga como un ciclo de gestión continuo. La transformación no es un evento puntual, sino una práctica institucional de autoevaluación y mejora constante.
2. **Formación en Liderazgo Distribuido:** Si bien el rol del director como líder humanista es fundamental, es crucial desarrollar las capacidades de liderazgo distribuido en otros actores (coordinadores, docentes líderes) para asegurar la sustentabilidad de la transformación, incluso ante cambios de personal directivo.
3. **Métricas de Clima Laboral:** Se recomienda establecer un sistema periódico de medición del clima laboral (por ejemplo, encuestas bianuales) que cuantifique el sentido de pertenencia, la motivación y la satisfacción, para garantizar que las estrategias implementadas mantengan su efectividad a largo plazo.

Referencias Bibliográficas

- Arango, P. (1995). *La Investigación, acción participativa en la Intervención Comunitaria*. Revista *Informacio Psicologica*, (57), 29-33.
- Rockwell, E. (2013). *El trabajo docente hoy: nuevas huellas, bardas y veredas*. XI Congreso nacional de investigación educativa. Conferencias magistrales. Consejo Mexicano de investigación educativa. Pp. 437-473. México.
- Latorre, A. (2023). *Investigación- Acción. Conocer y Cambiar la Práctica Educativa*. Editorial Grao. Barcelona España.

Semblanza de la Autora

Mary Elizabeth Torres Montoya
C.I.N° 19.181.137

Profesora en Educación Preescolar. Especialista en Dirección y Supervisión Educativa, egresada de la Universidad Nacional Experimental del Magisterio "Samuel Robinson" (UNEMSR). Maestrante en educación inicial (UNEMSR). Docente del medio rural, actualmente asesor pedagógico en el Centro de Educación Inicial Estatal Topo. Orcid: 0009-0005-6600-9221
Correo: Marytr2022@gmail.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 10 abril año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com

