

CAPÍTULO V

PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta la propuesta de solución al problema, las conclusiones finales de la investigación, en atención a los datos obtenidos y un conjunto de recomendaciones que pueden ser implementadas para mejorar la situación problema existente.

A.- Propuesta.

Lineamientos Orientadores Sobre la Planificación Estratégica para el Personal Directivo de las Escuelas Básicas de la I y II Etapa de la Parroquia La Sabanita.

En pro de optimizar las actividades gerenciales que se llevan a cabo en las instituciones objeto de estudio, surge la necesidad de proponer una serie de lineamientos que orienten el uso de la planificación estratégica en las Escuelas Básicas.

La discrepancia existente entre la praxis llevada a cabo por el personal directivo y el deber ser para lograr la solución de diversas situaciones en la institución, está llevando a la organización escolar a un estado de deterioro, por lo que se requiere motivar el cambio en la concepción del proceso de planificación, para convertirlo en un marco de referencia para la actividad organizacional, donde se puedan prever situaciones objetivas, que permitan transformar cualitativa y cuantitativamente una problemática a partir del aprovechamiento de las oportunidades y en pro de las aspiraciones establecidas.

En consecuencia, se hace indispensable en el Nivel de Educación Básica, una nueva forma de gerencia que mejore el desempeño del personal directivo al aplicar herramientas de planificación estratégica. De este modo, el equipo directivo debe incentivar a todos los entes involucrados, facilitando un proceso de reflexión colectiva, de búsqueda de instrumentos y métodos de trabajo adaptados a su plantel. Los docentes, deben conformar equipos educativos integrados que propicien el diálogo real entre colegas, enriqueciendo así sus experiencias personales y profesionales, el personal administrativo debe abandonar su posición neutral, para lograr participar en las innovaciones que se propongan, los padres y representantes son los aliados más importantes en el mejoramiento de la gestión escolar y es imperativo que participen activamente y ejerzan una función supervisora, los alumnos deben contar con un espacio para opinar y expresar su expectativas, y por último, se hace indispensable buscar la solidaridad fuera del contexto escolar, en empresas locales, comercios, asociaciones, entre otras.

Partiendo del hecho que, las necesidades, el ambiente social, los recursos y la interacción con la comunidad, varían de una institución escolar a otra, lo cual es un obstáculo para una planificación rígida hacia las organizaciones escolares, es decir, no se puede seguir un modelo de planificación determinado, lo esencial es capacitar al personal directivo, para que formule un plan viable de ser ejecutado en un tiempo prudencial y en donde se integren todos los recursos con que pueda contar la institución educativa.

El personal directivo, como gerentes educativos, representan la clave esencial para el funcionamiento, transformación o estancamiento de la institución escolar; ellos deben erigirse en los primeros líderes del proceso

educativo, por lo cual deben desarrollar habilidades y destrezas que les ayude a realizar su tarea directiva en las diferentes áreas o sectores, involucrando a todos los actores, haciendo posible procesos participativos de organización y formulación de alternativas de solución.

Es importante destacar que la función directiva hoy, no sólo es un mecanismo intermedio integrado dentro del proceso de ejecución de los proyectos pedagógicos de plantel, sino que juega un papel decisivo en la elaboración de la oferta educativa. De esta manera, la función directiva se configura como un elemento básico para la construcción de la identidad de cada escuela y, además, para luchar por la captación de clientes basándose en la imagen de calidad que exhibe.

B.- Justificación

La propuesta presentada tiene su justificación en las exigencias del entorno social de mejorar el desempeño de las instituciones escolares, lo que amerita contar con un personal directivo eficiente en sus funciones gerenciales. Igualmente, la realidad educativa local evidencian la necesidad de mejorar y elevar la calidad del desempeño gerencial del personal directivo al proporcionarles los conocimientos apropiados que les permitan ejecutar de manera eficaz y eficiente las funciones administrativas en las instituciones que dirigen.

Dentro de esa perspectiva, la planificación estratégica, constituye una alternativa que permite organizar, coordinar y controlar las tareas y/o actividades inherentes del plantel, generando de esta forma una mejor gestión administrativa, a través de un proceso enmarcado dentro de las necesidades prioritarias de reformas de la estructura institucional.

Se aspira con ello, que el personal directivo pueda guiar a todos los actores involucrados con la institución escolar, canalizándoles el trabajo con espíritu de colaboración, incentivándolos e involucrándolos en los procesos técnicos, administrativos y docentes, con el propósito de producir beneficios, acción participativa y mejorar el rendimiento organizacional, que conlleve a generar una educación eficiente con un alto grado de calidad.

Igualmente el directivo que desea desarrollarse como un buen gerente, capaz de interpretar su entorno y satisfacer las necesidades de la institución debe poseer una visión global de los problemas, una actitud flexible, responsable y permisiva para analizarlos, y una firme y persistente voluntad para introducir las innovaciones con valentía e inteligencia, características esenciales del liderazgo gerencial.

C.- Objetivo General

Proponer lineamientos que orienten al personal directivo de la I y II Etapa de Educación Básica sobre el manejo de la planificación estratégica en las instituciones escolares.

C.1.- Objetivos Específicos

- ✓ Capacitar a los directores en cuanto a la planificación de un enfoque de gerencia estratégica en el proceso educativo.
- ✓ Implementar la planificación estratégica en función de la planificación educativa para fortalecer la implantación de los Proyectos Pedagógicos de Plantel.

- ✓ Desarrollar capacidades y destrezas en la elaboración de planes estratégicos para el buen funcionamiento de la institución escolar.

D.- Fundamentación

La propuesta diseñada tiene su basamento en la planificación por Proyectos, planteada en el Currículo Básico Nacional para la Escuela Básica, con el fin de fortalecer la gestión autónoma de los planteles y conllevar a la solución de las necesidades educativas. Para ello en cada institución se debe partir del diagnóstico de su propia realidad, identificando sus debilidades oportunidades, fortalezas amenazas y visualizando la escuela ideal que se aspira alcanzar.

Debe destacarse, que también se toman en cuenta los principios de la administración, y de la Gerencia Moderna, haciendo énfasis en una planificación estratégica, donde se engloben todas las acciones que han de garantizar la cohesión y la unidad de planteamientos y acciones de cada institución.

E.- Modelo de Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que se desempeñan bajo condiciones de incertidumbre. Este modelo, tiene que ser un sistema articulado de discusiones con el personal de la institución, que de como resultado un flujo periódico de decisiones que preceda y presida la acción. En tal sentido se requiere conservar y conciliar las necesidades en pos de un interés institucional. Se deben buscar espacios

de cooperación que permitan visualizar las soluciones, acordar objetivos y desarrollar estrategias para mejorar la calidad educacional.

En el mismo orden de ideas, se puede decir que la planificación estratégica como proceso de gestión, concibe a la escuela como un sistema en estrecha relación con su medio ambiente, lo que permite visualizar el futuro y las decisiones para determinar las estrategias y asegurar su implementación. En consecuencia, la planificación estratégica implica definir los problemas observados en las diferentes dimensiones institucionales, elaborar objetivos y desarrollar actividades para alcanzar las metas trazadas.

Para desarrollar este proceso se necesita disponer y producir información precisa para elaborar el diagnóstico y detectar fortalezas y debilidades para diseñar propuestas bajo la forma de Proyecto Pedagógico de Plantel.

El modelo va a constar de los siguientes pasos:

1. Definición de los problemas existentes, por parte de todo el personal de la institución, directivos, docentes, administrativos, obreros y comunidad educativa en general.
2. Diseñar alternativas de solución que incluyan objetivos, recursos, criterios de organización, tiempo de ejecución, costos, entre otros.
3. Seleccionar el o los responsables de la ejecución de la alternativa de solución, para garantizar el logro de los propósitos.

Es importante destacar, que para obtener éxito en el proceso de planificación estratégica deben considerarse los siguientes aspectos:

Asegurarse de que existe un compromiso ante el proceso de planificación; si los principales participantes lo consideran importante, y si están en disposición de participar y aportar tiempo y trabajo en él. Identificar a las personas que integran el equipo de planeación y quienes forman el grupo que aporta las sugerencias. El tiempo y la información necesaria para lograr el éxito en la planeación.

Las actividades a realizar por el personal directivo para implementar el modelo de planificación estratégica se enumeran a continuación:

1.- Identificar y prever los cambios que se producen en el medio externo al plantel.

Los cambios que se producen en el medio externo al plantel pueden producir un impacto favorable o adverso al mismo y, en cualquiera de los casos, será necesario prepararse para aprovecharlo y sacar ventajas de ello o para debilitar o eliminar el efecto negativo que pueda tener. En el análisis del medio externo se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Económicos: nivel de ingresos, nivel de egresos.
- b) Tecnológicos: Surgimiento de nuevas tecnologías, adelantos científicos.
- c) Políticos: Variaciones ideológicas, cambios políticos, nuevos decretos y leyes.

d) Sociales: situación demográfica (población, edad, sexo, ingreso), estructura social (grupos sociales), recursos humanos (valores, educación capacitación), protección ambiental.

El director como líder de la institución, después de analizar el escenario debe seleccionar los indicadores que tienen impacto considerable en el plantel y determinar el efecto o consecuencia que tienen éstos sobre el sector, al mismo tiempo debe identificar si el efecto representa una oportunidad o una amenaza.

2.- Identificación de las Necesidades del Plantel

El diagnóstico de la organización tiene el propósito de recabar hechos y opiniones sobre la capacidad real de la institución para tratar cada oportunidad o amenaza prevista y la utilidad o consecuencia de hacerlo o no hacerlo. El grado de especialización de los recursos y facilidades existentes y su flexibilidad en función del impacto así como el grado de dificultad para mantener el equilibrio con su entorno frente a cambios esperados.

Este proceso involucra el análisis de la organización frente a los factores claves del éxito y las oportunidades y amenazas del medio. El resultado puede ser una fortaleza o una debilidad.

Las fortalezas y debilidades representan la apreciación de la condición relativa en que se encuentran los elementos que contribuyen al éxito de la organización, cuando se contrastan con una condición ideal objetivamente comparable, y de sus capacidades para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas.

3.- Establecer la Misión y Visión de la Institución.

La visión de la organización constituye una apreciación idealizada de lo que sus integrantes deseen de ella en el futuro, representa la gran meta hacia la cual se mueve la organización y constituye en gran medida el ideal de los fundadores, accionistas y miembros de la misma. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución, ya que representa la justificación y responde al ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?

La misión define el rol de la institución en cubrir las necesidades de la sociedad; describe en términos amplios la actividad en que está la organización. Constituye una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica y calidad total, debe adecuarse a los nuevos requerimientos del medio en cuanto a servicios, tipos, calidad. Representa la aspiración y responde, ¿Hacia dónde deseamos ir?, ¿Cuál es el horizonte máximo de nuestro desempeño?

4.- Establecer los Objetivos a Alcanzar para que el desempeño de la Institución sea eficiente

Determinar los objetivos que debe alcanzar la institución para su adecuado desempeño, permanencia y progreso, considerando que estos son los fines que la institución espera lograr de manera de dar cumplimiento a su misión. Se pueden definir como el estado o posición deseada en el futuro con respecto a áreas de resultados claves. La descripción correcta de un objetivo involucra: un logro posible, posibilidad de ser verificable y un plazo claramente establecido.

5.- Desarrollo del Plan Estratégico

Después que se han establecido los objetivos a alcanzar el siguiente paso involucra la especificación o el desarrollo del plan en términos de estrategias, metas, actividades específicas, responsables, programa (duración y fechas de inicio y finalización de cada una de las actividades).

En consecuencia, es indispensable determinar para cada objetivo, y de acuerdo con las políticas formuladas, alternativas viables de acción. Establecer metas concretas a lograr para cada acción seleccionada y especificar las actividades requeridas para hacer realidad las metas establecidas, estimando el tiempo que tomarán y especificando la responsabilidad para su ejecución.

6.- Control y Evaluación

El plan operativo anual debe ser evaluado y revisado permanentemente, para cumplir esta función, se construirán espacios, se definirán estrategias y se señalarán responsables.

Algunos espacios para el control y evaluación del plan serán: los consejos de docentes, los foros educativos, las mesas de trabajo y las organizaciones de la comunidad educativa.

Para garantizar el efecto de retroalimentación de la evaluación, se nombrará una comisión al respecto para registrar, tabular la información y elaborar el informe correspondiente.

F.- Operatividad de la Propuesta

El desarrollo de los lineamientos orientadores sobre la planificación estratégica para el personal directivo de las Escuelas Básicas de la Parroquia la Sabanita se realizará a través de las siguientes fases:

- ✓ Informar a la Dirección de la Zona Educativa para obtener autorización y la colaboración necesaria para la implementación del modelo.
- ✓ Planificar charlas con el personal directivo de las escuelas objeto de estudio a fin de dar a conocer las características y fines de la propuesta.
- ✓ Organizar tres talleres para proporcionar a estos gerentes educativos elementos conceptuales y de pensamiento lógico que fortalezcan la función gerencial del director. Cada uno de estos talleres tendrá una duración entre ocho y dieciséis horas, su ejecución debe mantener una secuencia y coherencia en los contenidos.

El primer taller comprende la capacitación sobre la aplicación de un enfoque de gerencia estratégica en el proceso educativo; el segundo es sobre la planificación estratégica en función de la planificación educativa y el tercero, referido al desarrollo de capacidades y destrezas para la elaboración de planes estratégicos.

Las actividades académicas se harán presenciales, en las cuales los directivos participaran en forma directa a través de mesas de trabajo, de manera que puedan construir ideas y conceptos sobre hechos concretos. La ejecución de esta fase se realizará en una de las Escuelas Básicas de la Parroquia, que tengan facilidades necesarias tales como, un espacio amplio y que sea accesible a todos los directores.

El material instruccional será elaborado por el instructor conjuntamente con colaboradores y para su reproducción se requerirá la ayuda de la Zona Educativa y del Centro de Apoyo al Docente. El contenido instruccional girará en torno a: Apertura al cambio, gerencia, planificación, Administración Estratégica y planificación por proyectos.

La metodología a utilizar se hará en base a experiencias individuales y grupales, mesas de trabajo, discusiones dirigidas y plenarias, con lo cual se pretende lograr que el personal directivo planifique los Proyectos Pedagógicos de Plantel sustentados en la planificación estratégica y corrija las posibles fallas en el proceso educativo.

G.- Factibilidad Legal

La capacitación, mejoramiento y actualización del docente están contempladas en las políticas educativas del Estado Venezolano; tal como lo reflejan:

La Ley Orgánica de Educación en su Artículo 97: “El Ministerio de Educación... establecerá para el personal docente programas permanentes de actualización de conocimientos, especialización y perfeccionamiento profesionales...” (p. 30)

El Reglamento del Ejercicio de la Profesión docente, en su Artículo 139, donde se expresa la obligatoriedad y el derecho que tiene todo el personal docente a la actualización, especialización y mejoramiento profesional. Igualmente señala la obligación de las autoridades educativas a organizar actividades para tal fin (p. 78).

El Plan de Acción del Ministerio de Educación (1995), plantea “Diseñar y ejercer la conducción estratégica de la política de desarrollo educativo con una visión prospectiva capaz de producir las adecuaciones que demande el entorno cambiante” (p. 13).

Lo antes citado, evidencia la factibilidad legal de implementar esta propuesta, más aún cuando se trata de actualizar al personal directivo para mejorar el desempeño de la función gerencial.

G.1.- Factibilidad Organizacional

El plan es factible de organizarse y ejecutarse a corto plazo, no solo para el personal directivo de las Escuelas Básicas de la Parroquia “La Sabanita”, sino también para otros directivos interesados en actualizarse en el proceso planificador que se requiere actualmente.

G.2.- Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico- financiero, la propuesta es factible de ejecutarse, pues estos se reducen a expresiones mínimas que pueden ser cubiertas por los mismos directivos y por el Centro de Apoyo al Docente para colaborar con los materiales necesarios.

G.3.- Factibilidad de Recursos Humanos

El actor principal a quien va dirigida la propuesta esta conformado por el Personal Directivo de las Escuelas Básicas de la Parroquia “La

Sabanita”; sin embargo se puede incorporar todo el personal interesado en la actividad.

G.4.- Factibilidad de Evaluación

El modelo de planificación estratégica para mejorar la calidad del desempeño es factible de evaluar tanto por los supervisores del sector, como por los mismos directivos de la institución.

A continuación se presentan los talleres sobre los lineamientos orientadores referente a la planificación estratégica para el personal directivo de las escuelas básicas de la I y II Etapa de la Parroquia La Sabanita.

POSTGRADO DE EDUCACION

POSTGRADO DE EDUCACION

POSTGRADO DE EDUCACION

POSTGRADO DE EDUCACION

H.- Conclusiones.

Luego de analizados los resultados de la aplicación de los instrumentos, se llegó a las siguientes conclusiones:

En muchas instituciones de la Parroquia La Sabanita, se detectó la inexistencia de un equipo directivo acorde con las exigencias educativas, el 31% del personal que administra estas escuelas son subdirectores, con pocos años de servicios y con escasa capacitación sobre gerencia y supervisión.

Se evidenció la falta de cumplimiento de las disposiciones legales en cuanto al grado de instrucción que debe tener el personal directivo, por cuanto el 14% de los directores y el 5% de los subdirectores poseen título de Técnico Superior, sólo el 7% de los directores y el 12% de los subdirectores han realizado estudios de cuarto nivel, lo que limita el fortalecimiento del orden institucional y por ende la acción gerencial.

Se encontraron discrepancias entre los resultados obtenidos a través del personal directivo y del personal docente. De allí que puede considerarse que el personal directivo de las instituciones de la mencionada parroquia ejerce la práctica directiva desvinculada de los fundamentos teóricos y legales que la sustentan, lo cual incide en el funcionamiento de la institución, pues la misma no se adapta de manera eficaz a los frecuentes cambios e innovaciones que se producen en las diversas disciplinas relacionadas con la dirección.

La planificación general se encuentra desvinculada de la realidad institucional debido a la ausencia de actividades globalizadas, que abarquen

todos los componentes de una realidad para integrarlos en un sistema racional, manejable y predecible.

Muchos directores, poco coordinan la planificación, la supervisión y el control de las diversas actividades escolares, lo que conlleva al deterioro del servicio de la calidad de la educación.

Al conceptualizar los elementos que constituyen el contexto gerencial, se encontró que el desempeño de las funciones directivas se realiza al margen de la participación amplia y de la gestión pedagógica encaminada hacia la excelencia de la oferta educativa.

Existe poca participación por parte de los integrantes de la comunidad educativa, lo que permite afirmar que el personal directivo no propicia una gestión participativa que conlleve a fortalecer el camino más apropiado para obtener el compromiso hacia el proceso de mejora continua de todos los miembros de la institución escolar.

El proceso de comunicación se desarrolla ineficazmente, lo que incrementa la ausencia de estímulos y desfavorece la cohesión del grupo humano, como elementos claves para una gestión exitosa hacia la calidad educativa

Las relaciones interpersonales entre los miembros de las comunidades educativas, demuestran la debilidad de liderazgo del personal directivo en el desempeño de sus funciones como promotores sociales y resaltadores de valores.

I.- Recomendaciones.

El personal directivo debe reactualizarse en conocimientos técnicos, académicos y administrativos que caracterizan la gerencia moderna, a través de estudios y talleres de capacitación, para adquirir los conocimientos necesarios y así poder enfrentar con menos dificultad la diversidad de problemas que se presentan en las instituciones escolares.

El énfasis de la gestión directiva debe estar en la participación y ejecución conjunta de las funciones administrativas a través del trabajo en equipo y la planeación estratégica, para así fundamentar su acción gerencial tanto en la realidad educativa y social como en las necesidades y expectativas del personal.

Estrechar los lazos y contactos entre la escuela, los representantes y las fuerzas organizadas del sector para enfrentar y dar respuestas a los problemas y carencias más importantes de la organización educativa.

Contribuir a la mejora del proceso comunicacional ya que sin comunicación no hay comunidad educativa. El director debe ser el principal creador de relaciones de comunicación en los grupos, para así lograr la incorporación de todos los actores involucrados en el proceso educativo y dar solución a los problemas que aquejan a la institución.

Como respuesta a las necesidades detectadas a través de la investigación realizada, se recomienda la puesta en práctica de la propuesta que se consigna en el presente trabajo, con el fin de promover el uso de la planificación estratégica en las Escuelas Básicas de la I y II Etapa de la Parroquia La Sabanita.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alonso, M. (1994). **La Planificación un Modelo de Investigación – Acción.** Madrid: Órgano del Instituto Calazanz de Ciencias de la Educación.
- Ander Egg, A (1972). **Métodos de Investigación Social.** México: Trillas.
- Arnal, J y otros. (1994). **Investigación Educativa. Fundamentos y Metodología.** Barcelona – España: LABOR S.A.
- Barazarte, M. (1995). **Estudio de las Características de Liderazgo de los Gerentes de Educación Básica en el Distrito Escolar N°1 del Estado Lara.** Trabajo de Grado de Maestría. Maracay: Universidad Bicentenario de Aragua.
- Bixio, C. (1996). **Cómo Construir Proyectos en la E.G.B.** Argentina: Homo Sapiens.
- Castillo, C. (2001). **Evaluación y Planificación.** Mérida – Venezuela: Departamento de Arte y Diseño IMMECA.
- Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (1996). **Coloquio: La Dirección en la Escuela.** Caracas: Fundación Polar.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). **Gaceta Oficial N° 5453.** Caracas.
- Correa, C. (1991). **La Efectividad y la Eficiencia en el Desempeño Gerencial de la Educación Básica (III Etapa).** Trabajo de Grado de Maestría. Instituto Pedagógico de Caracas. Venezuela.
- Corredor, J. (1992). **La Planificación Estratégica.** Perspectiva para su Aplicación en Venezuela. Valencia- Venezuela: Vadell.
- David, F. (1997). **Conceptos de Administración Estratégica.** México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. 5^{ta} Edición.
- Esté, A. (1998). **Más allá de la Dignidad.** Caracas: Heraldos Negros.
- Flores, L. (1993). **Planificación y Formulación de Proyectos Educativos.** Venezuela Fondo Editorial.

- García, M. (1998). **Las Competencias Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño del Directivo de Educación Básica**. Trabajo de Grado de Maestría. Instituto Pedagógico Experimental de Maracay. Venezuela.
- Gorrochotequi, A (1997). **Manual de Liderazgo para Directivos Escolares**. Madrid: Muraya.
- Govea, S. (1995). **Propuesta de un Modelo de Planificación Gerencial Estratégica Dirigido a los Supervisores Educativos**. Caso Distrito N° 1. Municipio Maracaibo: Estado Zulia. Universidad Bicentenario de Aragua.
- Granel, E y otros. (1997). **Éxito Gerencial y Cultural**. Caracas: IESA (Instituto de Estudios Superiores de Administración).
- Guédez, V (1996). **Gerencia, Cultura y Educación**. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.
- Herrera, M y López, M. (1998). **Los Proyectos Pedagógicos de Plantel en Venezuela**. Caracas: CICE.
- Hernández, R y Cols (1991). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw – Hill.
- Hernández, R y Otros. (1995). **Metodología de la Investigación**. Colombia: Mc. Graw- Hill.
- Hurtado, I y Toro, J. (1999). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.
- Jiménez, W. (1981). **Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa**. México: Fondo de Cultura Económica. Segunda Reimpresión.
- Kart, F y Rosenzweig, J. (1990). **Administración en las Organizaciones. Enfoques de Sistemas y de Contingencia**. Cuarta Edición. México: Mac Graw Hill.
- Kerlinger, F. (1986). **Investigación del Comportamiento, Técnicas y Metodología**. 2ª Edición. México: Nueva Editorial Latinoamericana.
- Kish, L. (1995). **Elementos del Muestreo**. México: Interamericana.
- Ley Orgánica de Educación y su Reglamento. (1980). **Gaceta Oficial N° 2635**. Caracas.

- López, H. (1992). **El Director y rol como Supervisor Nato del Plantel**. Caracas: Revista Educación al Día, N°5.
- López de M, Y. (1994). **La Comunicación y el Desempeño Laboral de los Gerentes en la Zona Educativa del Estado Aragua**. Maracay: Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico Rafael Alberto Escobar Lara.
- López, M. (1996). **El Fortalecimiento Pedagógico de las Escuelas**. Coloquio La Dirección de la Escuela. CICE. Venezuela: Fundación Polar.
- Manes, J. (1999). **Gestión Estratégica para Instituciones Educativas**. Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional. Buenos Aires: Granica S.A.
- Marín, J. (1997). **La Calidad Total: Un Prospectiva Para la Gerencia Escolar**. Revista de Pedagogía Vol. XVIII N° 50. Escuela de Educación UCV.
- Meza, L (1998). **Modelo de Administración Educativa Local: Una Alternativa para el Desarrollo Educativo Cultural Permanente**. Honduras: SHAKER.
- Ministerio de Educación (1992). **Evaluación del Rendimiento Estudiantil de los Alumnos de Educación Básica**. Caracas: División de Evaluación del Ministerio de Educación.
- _____ (1995). **Plan de Acción**. Caracas.
- _____ (1997). **Currículo Básico Nacional**. Programa de Estudios de Educación Básica. Primera Etapa. Venezuela: Unidad Coordinadora de Programas de Organismos Multilaterales.
- _____ (1998). **Proyecto Pedagógico de Plantel**. (Documento en Proceso de Revisión). Caracas.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2000). **Informe Anual de la Zona Educativa del Estado Bolívar**. Ciudad Bolívar: Autor.
- Molins, M. (1988). **Introducción a la Planificación General**. Caracas-Venezuela: Carhel.
- Oria, V. (1999). **El Director como Líder en la Educación Democrática**. México: Revista Mexicana de Pedagogía N°45.

- Ortega, H. (1995). **Calidad Educativa, Participación y Gerencia Educativa: Una Trilogía Para Reflexionar**. Venezuela: Instituto Internacional de Andragogía.
- Requeijo, D y Lugo, A (1995), **Administración Escolar**. Caracas: Biosfera.
- Ruiz, C, (1998). **Instrumentos de Investigación. Procedimientos para su Diseño y Validación**. Barquisimeto, Venezuela: SIDEC.
- Saenz, O y Debón, S. (1995). **Teorías Sobre el Deterioro de la Dirección Escolar**. España: Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado.
- Sojo, M y Otros. (1997). **Resistencia al Cambio y Crisis de Participación**. Aragua- Venezuela: Diversidad.
- Terry, G y Stephen, F (1986). **Principios de Administración**. México: Continental.
- Trillo, C. (1994). **Estadística Aplicada**. Barcelona, Venezuela: Ediciones INFORHUM.
- Venegas, P (1998). **El Por Qué y Para Qué de la Administración**. Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.

POSTGRADO DE EDUCACIÓN

POSTGRADO DE EDUCACION