

# **Coordinadores Inter-etapas una propuesta para el mejoramiento de las actividades Técnico-Docentes en la Escuela Básica**

**Mercedes Mujica de López y Daicy Mora**

*Universidad del Zulia. Núcleo Punto Fijo.*

## **Resumen**

Este artículo constituye una síntesis del marco teórico conceptual de sustento que enmarca la propuesta de creación de la figura de los Coordinadores Inter-etapas, quienes ejercerán funciones específicas en las 1era y 2da etapas de la Escuela Básica. El proceso investigativo pretende brindar aportes significativos para el mejoramiento de las actividades de este nivel educativo, donde destaca el ejercicio docente a través de los roles de planificador, administrador, organizador, orientador y evaluador en apoyo directo a las funciones realizadas por el educador. En este sentido, se aspira una vez implantada esta propuesta, lograr la unificación de criterios en el funcionamiento de las etapas y el desarrollo óptimo del proceso enseñanza aprendizaje, mejorando así la calidad de la educación, y por ende la calidad de vida del entorno inmediato de las instituciones educativas de este nivel.

**Palabras clave:** Coordinadores Inter-etapas, Escuelas Básicas, Coordinación Técnico-docente.

## *Inter-stage Coordinators: a Proposal for the Improvement of Technical Academic Activities in Basic Schools*

### **Abstract**

This article constitutes a synthesis of the basic theoretical conceptual support framework which surrounds the proposal for the creation of Inter Stage Coordinators, who carry out specific tasks in the first and second stages of Basic Education. The research process intends to offer meaningful contributions for the improvement of their activities at this educational level, where the importance of educational performance in the roles of planner, administrator, organizer, counselor and evaluator, in direct support of the functions carried out by the educator, is greater. In this sense, it is hoped that when this proposal is implemented, it will be possible to achieve a unified criteria in the operation of these stages as well as optimum development of the teaching-learning process. This would improve the quality of education, and therefore the quality of life in the immediate surroundings of educational institutions at this level.

**Key words:** Inter-stage coordinators, basic schools, coordination technician-teacher.

### **Introducción**

Para que una institución alcance eficientemente sus objetivos, es necesario que se organice; en el caso de la Escuela Básica desde sus inicios su implantación ha estado rodeada de improvisaciones, las cuales han sido superadas en algunos casos, en otros se ha originado una herencia histórica que ha deteriorado la calidad de la educación impartida y por ende de la institución como tal. Los nuevos procesos que se están viviendo en el área organizativa y gerencial en las instituciones públicas y

privadas plantean retos de todo tipo. Estos cambios hacen cada día mayor énfasis en la formación del recurso humano y su capacidad para usar el conocimiento y la imaginación, considerando a la educación como elemento promotor

La organización de las tareas rutinarias requiere para su ejecución un clima organizacional agradable, productivo y adecuado para lograr el cumplimiento de los objetivos más amplios orientados al mejoramiento de los procesos y la satisfacción de las necesidades pedagógicas plasmadas en los proyectos tanto del

plantel como del aula. La Educación Básica representa una nueva concepción de la escuela, en su fundamentación, su orientación y su propósito, concepción cónsona con los altos fines que establece la Constitución Nacional.

En este sentido, la investigación plasmada en este artículo, propone una alternativa de organización para el nivel de Educación Básica, para ayudar al mejoramiento de sus funciones a través de la implementación de la figura de los Coordinadores Inter-etapas los cuales desempeñaran funciones en la 1<sup>era</sup>. y 2<sup>da</sup>. etapas, con la finalidad de sugerir estrategias innovadoras que ofrezcan aportes significativos en el funcionamiento docente de dichas instituciones.

## **1. La Escuela Básica y su funcionamiento**

### **1.1. Aproximación a un diagnóstico**

El nivel de la Educación Básica es el segundo en el Sistema Educativo Venezolano, tiene una duración de nueve años y se organiza en tres etapas sucesivas, es gratuita y obligatoria para toda la población con edad escolar como servicio público garantizado para el sector venezolano (Currículo Básico Nacional, 1997). El nuevo diseño curricular pretende articular en forma coherente todos los niveles educativos, ofreciendo a los educandos una educación integral, una formación general, porque promueve co-

nocimientos variados con elementos humanísticos, artísticos y científicos de la cultura regional, nacional y universal; y una formación básica porque ofrece una educación formal mínima para todos los venezolanos.

La estructura curricular planteada requiere una eficiente gestión administrativa y por ello se hace necesario la formación de los recursos humanos capaces de llevar a cabo cambios trascendentales en el país, haciendo imprescindible un personal directivo que efectúen eficientemente su labor, al nivel de gerencia, coordinación y supervisión en cada una de las etapas de la Educación Básica Venezolana. Para lograr los objetivos que se trazan las instituciones debe existir el acopio de los recursos básicos de que dispone el hombre, para coordinarlos en forma armoniosa y el resultado final esperado puede ser alcanzado mediante la integración coordinada de todos los elementos y con un liderazgo eficaz, de esta manera el trabajo a realizar será de excelencia.

Desde sus inicios la Escuela Básica ha presentado problemas de funcionamiento administrativo, organizativo y docente, debido en gran parte en la improvisación de su implementación, y al hecho de no contar para ese momento con personal capacitado para emprender la reforma educativa y producir acciones basadas en las necesidades de cada entorno en particular. Por esta razón las actividades técnico docente se han visto seriamente afectadas, evidenciándose en la poca matrícula que

presentan las secciones, con un promedio de 25 alumnos por aula, cuando lo normal sería 35 a 38 como lo establece el Reglamento al Ejercicio de la Profesión Docente (1991) y al alto porcentaje de inasistencias del personal docente (Estadística Zona Educativa, 1998-1999), siendo necesario la aplicación de medidas urgentes, como la creación de programas sociales que resulten atractivos para acercar a los niños a las aulas e incentivos para los maestros

Este análisis revela la ausencia de una gerencia efectiva aunadas a la influencia del entorno social y a la falta de un alto grado de compromiso del personal docente con las instituciones educativas de este nivel, donde se encuentran concentrados la mayor cantidad de población estudiantil y docente, razón obligada para el mejoramiento de la calidad de la educación que allí se imparte específicamente en las 1er y 2da etapas (Plan de Acción, Ministerio de Educación, 1995). En este sentido al observar las prioridades que presentan las instituciones, no se evidencian liderazgos transformacionales ni gerentes con criterios definidos respecto al funcionamiento de las escuelas, detectándose contradicciones entre los directivos de los mismos niveles educativos y desconocimiento de las funciones gerenciales por parte de algunas personas que ejercen éstos cargos (Mujica, 1997).

Hoy en día los procesos de democratización y reformas del Estado Venezolano hacen necesario revisar las políticas educativas del país basán-

dose en documentos y diagnósticos emitidos por la Comisión Presidencial para el Estudio del Proyecto Educativo Nacional en 1986, el diagnóstico del Banco Mundial en 1992, la Reforma Educativa en 1994; el Plan de Acción 1995, el Nuevo Diseño Curricular en 1997, y el Plan Decenal entre otros 1993-2003.

De los resultados de estos análisis, surge la necesidad de replantear el nivel de Educación Básica ya que no está cumpliendo con los objetivos educacionales para los cuales fue creada y la desvinculación mostrada con los sectores prioritarios del país, tomando en cuenta que este nivel constituye un instrumento de transformación social de los jóvenes cursantes del 1ero. a 9no. grado. Es así como la propuesta se encamina a la formación del recurso humano, específicamente el docente, el cual dentro de la reforma educativa requiere de competencias sólidas, tanto a nivel profesional como personal, debe asumir niveles de autonomía, democracia, responsabilidad y control frente a la sociedad (Reforma Educativa, 1994).

Los resultados de una encuesta realizada al azar en quince Escuelas Básicas y la aplicación de la técnica de la planificación estratégica como los círculos de calidad demostraron que los problemas de estas Instituciones en un 45% se encuentran concentrados en la categoría de recursos humanos, evidenciándose planteamientos tales como: La falta de gerencia y liderazgo insuficiente personal directivo y administrativo, do-

centes no comprometidos con la institución, ineficiencia de la 1era y 2da etapas, permisos personales de algunos directivos, personal obrero poco competente, deficientes relaciones interpersonales, estancamiento interpersonal de los docentes y falta de organización técnico-docente específicamente en las 1era y 2da etapas. Por ello se dirigirá la propuesta a darle funcionalidad y eficiencia a las actividades a desarrollar por los coordinadores inter-etapas, sugiriendo estrategias para minimizar el impacto que dichos problemas causan al desarrollo de las funciones técnico-docente en las Escuelas Básicas.

Tomando en consideración lo anterior una Escuela Básica Graduada, cualquiera sea su clasificación requiere para su funcionamiento de personal directivo, docente, técnico de apoyo administrativo y obrero (Normativo de Educación Básica. ME 1980) y corresponde al personal directivo conformado por el director y el subdirector realizar las actividades inherentes a su cargo como son la planificación, organización, dirección, coordinación, supervisión y la evaluación. Sin embargo debido a las múltiples ocupaciones de los mismos se observa que las funciones de orientación propia a los docentes en el proceso enseñanza aprendizaje no son debidamente llevadas por estos entes.

La propuesta de la investigación realizada que hoy se plasma en esta publicación, espera lograr el acopio de los recursos básicos de los que dispone la institución y a través de la

implementación de la figura de los Coordinadores Inter-etapas como directivos formados para orientar el proceso, la formación de los docentes y el mejoramiento de la calidad de la educación y de vida de los agentes involucrados en esta misión, para el logro de los objetivos institucionales.

## **2. Concepciones Teóricas Propuestas**

Para optimizar el funcionamiento de las instituciones educativas se proponen algunas concepciones teóricas que sustenten el desempeño organizacional y la capacitación de los recursos humanos, por ello pueden observarse planteamientos que han ido evolucionando y hoy por hoy, guían los roles directivos en la organización y administración de las funciones. Se considera necesario dar a conocer e internalizar estos conceptos a aquellas personas que estén en la disposición de ejercer cargos directivos para el logro de una gestión eficiente. Entre estos conceptos pueden mencionarse.

### **2.1. La Organización administrativa**

El nombre puede parecer redundante a causa de la estrecha dependencia que presentan los elementos del mismo; ese nombre sugiere la observación, caracterización, clasificación y relación de los hechos de la estructura del servicio a prestar, así como los modos de organizarlos y dirigirlos articuladamente.

La organización constituye un elemento fundamental de la función administrativa, es una función pre-ejecutiva de la administración que se complementa con la dirección, pues solamente a través de ese proceso de complementación es factible lograr los objetivos (Melinkoff, 1977). La organización tiene como fin primordial, ordenar los esfuerzos y crear las estructuras adecuadas de acuerdo a la estructura de una unidad administrativa. Sin embargo, la organización administrativa será lo que los organizadores y administradores hagan, tal como puedan hacerlo, o como se vean forzados a hacerlo por la rutina, la presión de ciertas circunstancias y a los recursos disponibles.

## **2.2. La Administración**

Dada la importancia de la función administrativa, pocas empresas pueden tener éxito duradero si no utilizan una administración efectiva. En gran parte, el establecimiento y consecución de muchos objetivos económicos, sociales y políticos, descansa en la capacidad del gerente. La administración imparte efectividad a los efectos humanos, ayuda a obtener mejores equipos, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas, pone en orden los esfuerzos; los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen y así se obtienen relaciones significativas, estas relaciones tienen injerencia en el problema inmediato, indican los obstáculos que deben

vencerse en el futuro y ayudan a determinar la solución de los problemas. Además se reconoce cada vez más a la administración como un elemento clave en el progreso de las naciones; tanto el desarrollo social como el económico se producen por la administración.

Determinar objetivos dignos y utilizar con eficiencia los recursos aplicando la planeación, organización, ejecución y control requiere un alto grado de criterio y la aplicación de un gran valor. De tiempo en tiempo, se ofrecen dispositivos y ayudas para reemplazar a la administración, pero en realidad no representa a la administración como tal.

### **2.2.1. La Administración Escolar**

Conceptualizar a la administración escolar constituye una tarea difícil, por cuanto existen numerosas tendencias e interpretaciones sobre la aplicación de las funciones y principios básicos de administración en la educación. Por efecto de la propuesta acerca de la reorientación del régimen de administración escolar, se han tomado en cuenta los enfoques sobre los postulados democráticos, participativos y ambientales como elementos fundamentales para lograr los objetivos y el desarrollo organizacional en las instituciones.

La administración escolar está concebida como el conjunto de funciones de planificación, organización, administración de personal, di-

rección, control y supervisión desempeñados en ambiente de armonía, de participación, flexibilidad, seguridad y democracia que permitan conducir las energías humanas hacia el compromiso y disposición del logro de los objetivos educacionales (Filho, 1974). Es así, para lograr una verdadera organización administrativa es necesario trabajar con los elementos de la administración propuestos por Terry (1986) y Melinkoff (1977) aún vigentes como la planificación, organización, administración, control y evaluación.

### **2.3. El Perfil de Gerente en el Docente**

Las características del docente para el nuevo paradigma educativo se concibe como un modelo y un líder; modelo en el sentido de observar una conducta ejemplar para sus alumnos y un líder transformacional inspirador, motivador y sustentador, capaz de influir en las personas a su alrededor. Si un docente requiere gerenciar con una visión educativa, debe cruzar fértilmente sus atributos de gerente y líder. Ser gerente proactivo, creativo y colaborador y ser líder maduro, empático y comunicativo (Rivas Balboa, 1996).

### **2.4. El Desempeño Organizacional**

Las organizaciones necesitan personas cuyas acciones se encaminen a armonizar las relaciones entre los miembros de la organización y su en-

torno. Como gerentes, los directivos coordinan y controlan el desarrollo de las planificaciones para dar respuesta a imprevistos que pueden ser externos e internos a la organización, es allí donde la gerencia y el liderazgo ejercen roles fundamentales (Warren B., 1986).

Las organizaciones necesitan gerentes y líderes competentes a fin de alcanzar sus objetivos. El desempeño incluye conocer el propósito general del esfuerzo organizacional, las metas, las actividades que contribuyen al logro de la misión global que asegure la capacidad de la organización para seguir actuando en el futuro. Esto implica cambios, renovaciones y mejoras, y es responsabilidad de los gerentes preparar el terreno para el logro del desempeño de las actividades de las organizaciones (Rivas B., 1996).

Además de los aspectos anteriormente señalados como importantes para el manejo eficiente de la gestión administrativa y de las actividades rutinarias de una determinada institución, otro concepto considerado indispensable para soportar la propuesta consiste en el estudio de un proceso integrador de voluntades, que ayude en la sincronización armónica de las funciones y pueda ser ejercido por el personal directivo de una manera objetiva y eficiente, este no es otro que la coordinación.

### **2.5 La Coordinación**

Es uno de los procesos más importantes dentro de toda organiza-

ción, no es posible la utilización racional de los medios y la obtención de fines y objetivos sin la aplicación eficiente de este proceso.

Melinkoft (1977) plantea que cuando se estructura una organización o empresa, con el propósito de constituir unidades y establecer los distintos niveles de autoridad y responsabilidad, así como delimitando atribuciones y obligaciones; se produce una división de trabajo que obliga a la asignación de actividades a cada una de las unidades en forma separada.

En consecuencia, es necesario un proceso integrador que reúna y armonice las partes, para formar un todo orgánico y dinámico mediante el ajuste de las diferentes partes y acciones que forman la organización. Este proceso no es otro que la coordinación.

En este mismo orden, Melinkoft cita a Jiménez Castro, quien define a la coordinación como el proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, para funcionar armónicamente sin fricciones y donde cada individuo dé su máxima contribución a fin de satisfacer los objetivos de la institución.

Por su parte Terry (1974) la define como la sincronización ordenada de esfuerzos para adecuarlos a monto, tiempo y dirección al ejecutarlos, resultando de ello acciones unificadas y armónicas que tiendan al logro de los objetivos establecidos.

Estas definiciones abarcan los elementos esenciales de proceso de coordinación. Tales elementos no

son otros que el integrador y el armonizador, esto es en esencia, la coordinación.

Considerando lo expuesto anteriormente se puede deducir que el proceso de coordinación debe estar presente en toda organización y desempeñado por personas capacitadas para hacerlo cumplir, por ello el personal idóneo para liderizar el funcionamiento coordinado de las instituciones son los directivos, teniendo a los coordinadores inter-etapas como su mano derecha, los cuales vendrían a armonizar las 1era y 2da etapas del nivel de Educación Básica, para contribuir de esa manera a mejorar los procesos gerenciales y lograr la pertinencia y la coherencia en entre las etapas antes mencionadas, rindiendo por supuesto cuentas periódicamente a sus superiores.

Debe tenerse en cuenta que las comunicaciones y las buenas relaciones humanas son instrumentos eficaces para realizar con éxito el proceso de la coordinación, dando como existente otra serie de condiciones que favorezcan el desarrollo óptimo de las actividades dentro de la organización las cuales muchas veces se ven afectadas por las múltiples ocupaciones de los directores lo cual hace bastante difícil atender con éxito todas las actividades de la gestión educativa.

### **2.5.1. Perfil Social Ocupacional de los Coordinadores**

Los coordinadores requieren conocimientos, habilidades, destrezas

y actitudes para el cargo de acuerdo a las competencias siguientes; (Manual del Director, Ministerio de Educación. 1993).

- Planificar adecuadamente y a tiempo sus actividades.
- Establecer formas adecuadas de comunicación.
- Supervisar el cumplimiento de la planificación.
- Organizar el trabajo a su responsabilidad.
- Diseñar sistemas administrativos de la etapa a su cargo.
- Respetar y valorar el trabajo de los demás.
- Ser integrador y unificador de criterios entre las etapas.
- Ejercer liderazgo y poder de decisión.
- Rendir cuenta a sus superiores de los resultados de evaluaciones periódicas en el desarrollo de las actividades en la institución.
- Retroalimentar los procesos de avances o retroceso.

### **3. Lineamientos para implementar la propuesta**

#### **3.1. Objetivos**

##### **3.1.1. General**

Diseñar una propuesta de organización administrativa para la implementación de las coordinaciones inter-etapas a nivel de la 1era y 2da etapas de la Educación Básica para el mejoramiento de los procesos gerenciales en las instituciones de ese

nivel del Sistema Educativo Venezolano.

#### **3.1.2. Específicos**

- Establecer la misión y la visión de la Escuela Básica.
- Establecer los lineamientos de Política de la Escuela Básica.
- Establecer criterios de organización administrativa para el mejoramiento de las actividades técnicas docentes en las 1era y 2da etapas de la Escuela Básica.
- Fundamentar legalmente la figura de las coordinaciones inter-etapas.
- Plantear la definición del cargo de coordinador inter-etapas.
- Definir las competencias de los coordinadores inter-etapas

### **4. Filosofía de gestión Institucional**

En este sentido para lograr la implementación de la propuesta y por ende el mejoramiento de las actividades técnico-docente, el personal de las instituciones educativas de la Escuela Básica deben asumir como propios los siguientes aspectos:

#### **4.1. Misión**

Impartir una educación de calidad para el logro de la formación integral de los alumnos e inducir en el mejoramiento de su calidad de vida, cumpliendo con las exigencias de la Carta Magna y la Ley Orgánica de Edu-

cación, promoviendo los principios educativos a través de todos los actores involucrados en el proceso, mediante una organización administrativa integradora y eficiente, a fin de mejorar los procesos gerenciales de la institución.

#### **4.2. Visión**

Constituirse en una institución de cambio social en función de la comunidad, asumiendo la responsabilidad y el compromiso permanente de sus procesos gerenciales para garantizar una educación de calidad permitiendo el establecimiento de criterios de organización administrativa que contribuyan al mejoramiento de las actividades intra y extra cátedra, la formación integral de los educandos y un cambio de imagen en el ámbito de la comunidad.

#### **4.3. Lineamientos de Políticas**

- Adoptar en las 1era y 2da etapas de las Escuelas Básicas el proceso administrativo de planificación, administración, organización, ejecución y control, con la finalidad de establecer criterios que conlleven a una verdadera organización administrativa, adaptada a cada una de las etapas, de tal manera que los docentes sientan que son atendidos y orientados en sus labores técnico-docentes.
- Desarrollar planes de inducción, motivación e incentivación en fun-

ción de los intereses de la institución para el mejoramiento de las actividades, y propiciar el establecimiento de un cambio de imagen de la escuela al nivel de la comunidad mediante en adiestramiento que optimice el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

#### **5. Definición del Coordinador Inter-etapas**

El Coordinador Inter-etapas será un docente que labore en las 1era y 2da etapas de la Educación Básica, el cual pertenecerá al personal directivo de la institución, y será el encargado de armonizar dichas etapas en las funciones de planificación, organización, administración, ejecución, control y evaluación, con la finalidad de desempeñar una gerencia y un liderazgo efectivo, para el mejoramiento de la calidad de los procesos educativos en las Instituciones.

#### **6. Requisitos propuestos para optar al cargo de Coordinador Inter-etapas**

- Personal ubicado en la categoría docente II.
- Ganar el concurso interno de méritos correspondientes, con un puntaje mínimo de 14 puntos.
- Ser personal docente activo de la institución donde va a concursar.
- Tener sentido de compromiso y pertenencia comprobada en su hoja de vida.

- Demostrar conocimientos de gerencia y administración educativa.

## **7. Actividades sugeridas para los Coordinadores Inter-etapas**

- Reunión semanal para intercambiar ideas y planificar las actividades educativas.
- Reunión mensual con el Consejo Técnico para la discusión y análisis de los problemas detectados para la toma de decisiones.
- Guardias semanales rotativas para los coordinadores inter-etapas a fin de que la escuela nunca esté sola.
- Intercambiar impresiones, ideas e informes diarios a la hora del cambio de guardia.
- Mantener comunicación con los coordinadores de áreas.
- Llevar un control diario de incidencias en una carpeta
- Llevar al día la planificación y organización de las actividades para que en el caso de licencia de un coordinador, el otro pueda asumir sin problemas el control gerencial y administrativo de las actividades del plantel.

## **8. Fundamentación Legal de la Propuesta**

La Ley Orgánica de Educación, El Reglamento al Ejercicio de la Profesión Docente, el Normativo de Educación Básica y el Currículum Básico Nacional, fundamenta legalmente la

creación de los cargos de los coordinadores. La implementación de las coordinaciones inter-etapas contribuirá a solventar la situación de abandono en que se encuentra la 1era y 2da etapas de Educación Básica y sería la mejor manera de crear un clima de trabajo agradable, participativo y favorecedor de actividades creativas y productivas, ya que dan la oportunidad a los docentes de la misma institución de lograr ascensos que son considerados como premios para las personas con mejores méritos académicos.

En este sentido, es necesario acotar que la implementación de los coordinadores inter-etapas será posible en la medida en que se sincere la matrícula escolar y se le asigne a cada docente su carga completa, de esta manera los cargos de coordinadores se crearán por las necesidades del servicio dentro de su mismo horario del docente de aula.

## **9. Viabilidad de la Propuesta**

### **• Económica**

No ocasionará erogación de dinero extra, ya que el personal seleccionado será el resultado de reajuste en las secciones, debido a la baja matrícula, existente en algunas instituciones al nivel de las 1ra y 2da etapas.

### **• Institucional**

La propuesta mejorará la organización técnico-docente de las instituciones y por ende el rendimiento de los alumnos.

• **Social**

El mejoramiento de la calidad de la educación de la institución incidirá directamente en elevar la calidad de vida de la comunidad.

• **Legal**

La propuesta está sustentada en la Ley Orgánica de la Educación, el Reglamento al Ejercicio de la Profesión Docente, el Currículum Básico Nacional de Educación Básica y el Normativo de la Educación Básica.

• **Política**

Existe consenso entre el personal docente y directivos por la implementación de la propuesta en las instituciones de Educación Básica.

## **10. Conclusiones y recomendaciones finales**

- Designar coordinaciones responsables de operacionalizar las políticas y lineamientos provenientes del nivel central impartiendo directrices al personal en atención a los objetivos y necesidades de la institución.
- Reorganizar al personal docente, atendiendo las necesidades de los alumnos de la institución.
- Crear un mínimo de dos cargos de Coordinación Inter etapas, para mejorar la organización Técnico-Docente de cada Institución.
- Definir el conjunto de funciones, actividades y tareas a realizar en la institución por los coordinadores designados.

- Planificar y ejecutar estudios diagnósticos que permitan recabar información para el mejoramiento de funciones permanentemente.
- Promover los cursos de actualización y mejoramiento profesional de formación permanente dirigidos al personal de supervisores, directores, coordinadores, docentes y administrativos para mejorar los procesos gerenciales.
- Conocimientos de los fines, objetivos, políticas, planes y proyectos, por parte de todo el personal que conforma la institución.
- La promoción de la misión y la visión común que permita unificar los esfuerzos basados en la sinergia.
- Unificación de criterios respecto a los fines y objetivos de la institución.
- Proporcionar material informativo tal como manuales, instructivos, boletines, actualizados para el personal; y la elaboración de periódicos murales, exposiciones, para el mejoramiento de enseñanza-aprendizaje.
- Estimular y facilitar las discusiones a través de reuniones periódicas e intercambio de ideas, por medio de la comunicación directa o indirecta entre los miembros de la organización.
- La creación de Comités de Mejoramiento Profesional para estimular las conferencias y reuniones periódicas al igual que las actividades extra cátedras, tal como lo proponen el proyecto Pedagógico de Plantel y el Proyecto Pedagógico de Aula, promoviendo una educación de calidad para la vida.

Con la presentación de esa propuesta se espera dar aportes productivos y coherentes a las necesidades de las Instituciones de Educación Básica para su implementación en los planteles con el fin de obtener un mejor aprovechamiento del proceso enseñanza-aprendizaje con la ejecución óptima de su gestión.

### **Referencias Bibliográficas**

- FILHO, Laurencio. **Organización y Administración Escolar**. Argentina, 1974.
- GIORDANI, Jorge. **La Planificación Como Proceso Social**. Valencia. Venezuela, 1984.
- LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN (1980) y su Reglamento General (1986). Gaceta Oficial Nº2635. Caracas.
- MELINKOFF, Ramón V. **Los Procesos Administrativos**. Colección Esquema, 1977.
- Ministerio de Educación. **Currículo Nacional de Educación Básica**. Caracas, 1996.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Normativo de Educación Básica**. Caracas, 1990.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Plan de Acción**. Caracas, 1995.
- MUJICA, Mercedes. **Liderazgo de Directores de Educación Básica**. Trabajo de Investigación en la Cátedra de Gerencia Educativa. LUZ Maracaibo, 1997.
- REGLAMENTO AL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DOCENTE. Gaceta Oficial Nº 4338. Caracas, 1991.
- RIVAS BALBOA, Celso. **Un Nuevo Paradigma en Educación**. Cuadernos Lago-ven. Caracas.
- TERRY, George. **Principios de la Administración**. México, 1974.
- WARREN B., Brow y Hoberg D. **Teoría de la Organización y la Administración**. Enfoque Integral. Editorial Limusa. México, 1983.