

TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA: CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES EN LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

RESUMEN

El presente ensayo tiene como finalidad proporcionar un análisis sobre la administración educativa de las instituciones que conforman el sistema educativo. Se destaca la importancia de la formación del profesorado y de los docentes a quienes se les ha confiado la misión de gerenciar una institución educativa, a la luz de los nuevos avances tecnológicos inmersos en la actual sociedad de la información. La administración educativa debe esforzarse continuamente por mejorar los procesos administrativos y gerenciales, por elevar su calidad de gestión y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Estas tendencias son la base de una administración moderna. De esta manera, se establece la necesidad de conocer la calidad que presta el servicio educativo, con énfasis en el ámbito de la administración educativa. La calidad requiere un juicio valorativo que viene dado por la evaluación. De ahí, la determinación de profundizar sobre la evaluación del sistema educativo y, por ende, de sus instituciones para su

ENSAYO

Autora:

Dra. Neyer Salazar*

neys97@hotmail.com

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y
DEPORTES

CARACAS-VENEZUELA

**Doctora en Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid, España. Maestría en Educación, mención Administración Educativa, Universidad Simón Rodríguez. Profesora de Física, UPEL. Ha desempeñado la Docencia desde la Primaria hasta el nivel de Postgrado. Investigadora en la Línea de investigación: Docencia, Investigación Educativa y Gerencia Educativa.*

actualización y transformación como respuesta a las exigencias de la sociedad actual.

Palabras clave: Administración Educativa, Calidad, Gestión, Formación Docente.

TRENDS IN THE EDUCATIONAL ADMINISTRATION: CHANGES AND TRANSFORMATIONS IN THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ABSTRACT

The purpose of this essay is to analyze the educational administration of institutions that comprise the educational system. It outstands the importance of the professorate and teachers' formation to whom the mission of managing an educational institution have been trusted, under the new technological advances of the current society of the information. The educational administration must continually exert itself to improve the administrative and management processes, to raise its management quality and to satisfy the needs and expectations of users. These trends are the basis of a modern administration. In this way, it is established the need to know the quality given by the educational service, focusing on the scope of the educational administration. Since quality requires a valuable judgment that derives from evaluation, it is necessary to deepen into the evaluation of the educational system and its institutions, for its updating and transformation as an answer to the demands of the present society.

Key words: Educational Administration, Quality, Management, Teachers' Formation.

TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA: CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES EN LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La formación del profesorado: nuevas competencias administrativas y gerenciales

La construcción de una sociedad basada en el conocimiento tiene como eje central la educación. Frente al proceso de la globalización actual, existe un consenso cada vez mas generalizado entre los organismos

internacionales sobre el tema de la educación y, que el mismo debe abordarse en todos los países y regiones del mundo, tanto por considerar nuevos paradigmas educativos, como por las tecnologías de la información y la comunicación que mejor apoyen los procesos que se llevan a cabo en las instituciones y la transferencia y acceso al conocimiento.

Con la misma importancia deben incluirse en la formación del profesorado aquellas competencias no solamente de índole académica sino también competencias administrativas, gerenciales y éticas para que la educación sea de calidad. En relación con esto, Cebrían (1999), expresa: "Hoy, la calidad del producto educativo radica más en la formación permanente e inicial del profesorado que en la sola adquisición y actualización de infraestructuras" (p.1). Sostiene además, que el gran reto de la innovación tecnológica en los centros educativos consiste, en un cambio de mentalidad en el profesorado y en su práctica docente. Dentro de esta misma tendencia, Hernández (1999) señala que:

Los cambios pedagógicos contemporáneos apuntan a la formación no sólo de competencias científicas y técnicas sino también de competencias sociales requeridas para asumir cambios materiales y culturales radicales. Ello exige del docente una gran responsabilidad y una gran flexibilidad, su compromiso con un proceso continuo de actualización y la disposición permanente a aprender y construir conocimiento sobre su propia práctica. Esta exigencia nos lleva no sólo a la valoración del trabajo y de su producto, sino al reconocimiento del otro. Se trata de desarrollar competencias no sólo académicas sino también éticas en los educandos. (p 5)

Estas posiciones sitúan nuevamente en la educación la responsabilidad del desarrollo de las potencialidades futuras de la sociedad. La responsabilidad aludida opera en el orden que recuerda que arriba están los valores permanentes y abajo esta la interioridad del ser humano, y esto sólo es posible mediante la relevancia de la tarea de la educación, como fuente de conocimiento y proceso de sensibilidad. (Lipovetsky,1991).

Esta tarea de la educación no puede ser cumplida a cabalidad sin una renovación permanente de sus contenidos, estrategias, métodos y formación permanente del profesorado con exigencias éticas derivadas del propio avance tecnológico. Sin embargo, la necesidad de revisión y actualización se torna crítica ante los cambios que afectan a la sociedad, y el desarrollo de los países. En estas circunstancias, la educación adquiere gran importancia por el impacto que tiene en desarrollar la capacidad de la fuerza laboral, el nivel de productividad nacional y competitividad internacional acordes a las demandas de los desafíos del presente siglo. Este esfuerzo es exigente y reclama una educación más consciente de la que existió en el pasado.

La situación descrita constituye a su vez, uno de los hechos más significativos que inciden en la reestructuración de muchas de las formas organizativas presentes en las relaciones humanas, con una incidencia directa sobre una parte importante de las actividades del sistema educativo. Por ello, será necesario revisar con profundidad la cultura de la organización escolar como un medio para poner en marcha las estrategias para el proceso de cambio institucional tal como lo señala Ossorio (1999).

Por ser una organización escolar significa entre otros aspectos, un proceso de construcción permanente donde se desarrolla la formación docente vinculada a la realización de las funciones administrativas y gerenciales del quehacer educativo. Se trata de una relación y una integración de los dos ámbitos de la práctica, en la cual el docente no sólo es aquel que está a cargo de un salón de clases, sino en la cual el docente desempeña responsabilidades administrativas y gerenciales, un generador de alternativas ante situaciones de diferencia y diversidad en las instituciones. Ambos procesos deben ser tomados en cuenta para recuperar los niveles de eficiencia y eficacia que presta el servicio educativo y, con ello lograr una educación que posibilite no solo una mayor productividad sino también la convivencia social como condición fundamental para el desarrollo y bienestar de un país.

Esto quiere decir, que el punto focal de una reforma educativa para este siglo XXI debe ser la elevación significativa y generalizada de la calidad de la educación, su principal desafío, en esa dirección sería articular las necesidades y demandas actuales de la sociedad de formar maestros

bien preparados con conocimientos actualizados sobre liderazgo ético, de gestión de calidad, formados con nuevos medios tecnológicos, acompañados de modelos didácticos eficaces, con diseños y revisiones pertinentes del currículo escolar, con investigaciones que iluminen los problemas, con desarrollo experimental e imaginación creadora, que pueden venir de un educación superior que sea ella misma, también de alta calidad.

A este respecto, el Plan Decenal de la COPRE (1993), hace énfasis en el mejoramiento de la calidad de la formación docente e indica además que para considerar una educación de calidad, el sistema debe proporcionar aprendizajes con pertinencia social, productiva, cognoscitiva, significativa y cultural como aspectos a considerar en las reformas educativas del estado venezolano. Sin embargo, a pesar de la existencia de estas políticas la calidad de la educación no alcanzado los niveles óptimos de excelencia. El Plan de Acción del Ministerio de Educación (1995), también reconoce la realidad del sistema educativo. Muchos autores sostienen esa posición, desde hace aproximadamente dos décadas, han señalado el deterioro progresivo de la calidad de la educación.

En este sentido, Torres (2002), afirma que "...la prolongada y profunda declinación que vive Venezuela se debe, en gran parte al tipo de relación que tenemos con el petróleo; a una estrategia de desarrollo industrial errónea y al deterioro sostenido de la educación" (p.35). De acuerdo a lo antes expuesto, se puede inferir que cada vez más, se tiene menos personas preparadas con menos educación y sin formación ética, elementos esenciales para el bienestar de la sociedad. La gente en opinión del autor citado, se forma a través de la familia, la escuela y el trabajo. Por ello, la prioridad de incluir el componente ético en la formación del profesorado.

En este orden de ideas, Guédez (2002), afirma que uno de los roles mas relevantes del gerente y/o administrador es, ser un maestro ético para sus subordinados y coparticipantes del entorno.

Dentro de esta misma tendencia pero desde un enfoque sistémico, ¿qué es la calidad de la educación? La calidad es un concepto multidimensional que se refiere tanto al producto de la educación como a

los recursos y procesos que lo producen; tanto a nivel absoluto de sus resultados como a los incrementos generados en el proceso; tanto a elementos cognoscitivos como a elementos éticos del aprendizaje. No existe esa calidad sino hay avance cognoscitivo de los educandos, incluyendo no solo la comprensión del fenómeno sino de la dimensión práctica del saber y del saber hacer. (Mayorga, 1999).

Desde esta óptica, la calidad precisa un ciclo, un proceso, y como tal requiere ser planificado, organizado, dirigido, evaluado y retroalimentado a fin de que no sólo tenga un nivel aceptable, sino que pase por períodos permanentes de mejora que le permita al mismo tiempo, hacer eficiente el aprovechamiento de los recursos de la organización y aumentar el nivel de calidad de los bienes y servicios que ofrece. En un nivel diferente de conceptualización, Juran (1995), la define como “adaptada para usar” y “libre de defectos”. De acuerdo con una síntesis de varios autores, Reyes (1998) concluye que calidad es un principio de acción hacia la congruencia entre una oferta y una demanda percibida.

Por otra parte, la calidad de la educación se puede expresar como las características o rasgos de los insumos, procesos, resultados y productos educativos que singularizan esa calidad y la hacen distinguirse. Sin embargo, en esa aparente neutralidad del concepto, se reconoce la responsabilidad y el compromiso con la búsqueda sistemática y continua de la excelencia, implícito dentro del propósito de la educación. Por todo ello, debe constituirse en el norte de una reforma educativa y el dictamen para quienes tienen la misión de conducir eficientemente una institución educativa donde se refleje la orientación al logro con alcances significativos en la administración educativa.

Cabe hacer notar que, de manera implícita, muchas de esas definiciones de calidad incluyen la idea de evaluación y requieren un juicio valorativo que viene dado por la misma evaluación. La evaluación es lo que permite calificar lo adecuado, lo bueno, lo malo de los atributos de la educación. Desde esta óptica, los mecanismos para evaluar y certificar la calidad de la educación tienen mucha importancia para todos los niveles y modalidades del sistema educativo, principalmente en la administración educativa de las instituciones (escuelas, colegios, universidades) incidiendo favorablemente en la formación de los educandos y, de manera particular en la formación y desempeño del profesorado al frente de esas instituciones.

En consecuencia, se percibe entonces, no sólo la necesidad de incorporar el factor ético en la formación del profesorado sino también fomentar la incorporación de la cultura evaluativa orientada al logro de resultados institucionales.

Antes las deficiencias reseñadas anteriormente, constituye una loable labor diseñar estrategias innovadoras que contribuyan a revertir la situación de deterioro de nuestras instituciones por ello se hace necesario introducir cambios y transformaciones en la gestión que se lleva a cabo en las instituciones educativas.

Cambios y transformaciones en la gestión de las instituciones educativas

El punto de partida y el punto de llegada de esa transformación de la calidad de gestión en la administración educativa de las instituciones está constituido por el reconocimiento de la relevancia acerca de la formación docente. A este respecto, Messina (1999), expresa que la formación docente es un campo estratégico de la educación actual, en virtud de que crea un espacio de posibilidad para la transformación del quehacer docente, del vínculo pedagógico y de la gestión e institucionalidad educativa. Esta afirmación se sustenta en la aceptación del rol estratégico que desempeña el profesor en las transformaciones educativas.

Dentro de este contexto de la institucionalidad, el proyecto de reorganización del Ministerio de Educación (1998), señala la visión de la administración del sistema educativo venezolano centralizada en el eje, y el enfoque del sistema es el Ministerio de Educación, cuyo diagnóstico organizativo se presentó en dos grandes dimensiones. La primera dimensión: baja capacidad de respuesta, traducida entre otros indicadores en: exagerada concentración en la toma de decisiones, excesiva burocratización en los procesos gerenciales y administrativos, debilidad en el proceso de planificación y en los mecanismos de control de gestión, precaria articulación y coordinación entre el nivel central y las instancias territoriales; y, la segunda dimensión, elevada ineficiencia, entendida bajo los indicadores: proliferación de unidades y dependencias, asignación y distribución inadecuada de los recursos, y elevados costos de producción entre otros.

Entre algunos de los objetivos de la reorganización del citado proyecto se puede mencionar: mejorar la calidad de la educación y aumentar la capacidad de respuesta del sistema educativo; es decir, propiciar procesos de capacitación de personal e innovaciones pedagógicas, fortalecer las capacidades de gestión en todas las instancias, modernizar los procesos gerenciales e incorporar nuevas tecnologías, transformar la estructura organizacional y, fortalecer la capacidad de respuesta de las instituciones educativas.

Esto implica convertir el sistema educativo, desde el enfoque sistémico, en un conjunto de actividades interrelacionadas para lograr que el producto o servicio satisfaga las necesidades y expectativas de los educandos y educadores y, que al mismo tiempo faciliten la gestión de calidad y permitan ofrecer apoyo especial para avanzar el proceso educativo de enseñanza y aprendizaje. El sistema educativo debe adaptarse a los cambios sociales desde un cambio de enfoque en sus concepciones más básicas y replantearse el papel que hoy debe poseer el educando y sus prácticas en una sociedad de la información. (Cebrián, 1997).

Ante estas circunstancias, toma relevancia la importancia de la gestión en la administración educativa y organización escolar conducida por profesores preparados en razón no solo de contribuir al hecho de elevar al máximo el nivel de las dimensiones reseñadas anteriormente, sino también de elevar la eficiencia de los docentes sobre todos de aquellos que cumplen funciones administrativas en los centros escolares, y obtener mayor dominio de la acción intencional de educar, teniendo como base los principios de la gerencia moderna, administración y organización. Requeijo (1984), y Berry (1996).

Sin embargo, si se aceptan esos supuestos arriba expuestos, la investigación en formación docente se presentaría como doblemente relevante, ya que permitiría no sólo dar cuenta de lo que ocurre en este campo sino transformarlo y, aún más, contribuir a una revisión del sistema educativo, de sus componentes, de la teoría y de la práctica pedagógica, de la teoría educativa, de la gestión administrativa y de una manera de hacer y de vivir la educación. (Messina, 1999).

Por su parte, Guédez (2002), sobre el particular resume que la clave gerencial viene dada por la capacidad de combinar lo que “se puede hacer”

(factor conocimiento), con lo que “se quiere hacer” (factor emocional) y con lo que “se debe hacer” (factor ético). En consonancia con lo anterior, la UNESCO (1995), indica la relevancia de contemplar en el perfil y en los planes de estudio para la formación docente cuatro pilares del conocimiento dirigidos hacia una formación integral que son aprender a ser; aprender a conocer; aprender a vivir juntos y aprender a hacer, interrelacionados con los distintos roles, funciones y actividades que desempeñara el docente a lo largo de toda su carrera.

En el marco de estas aseveraciones, se podría preguntar, entonces ¿qué actitudes y valores éticos se transmiten mediante la formación de los futuros docentes? El Profesor debe ser un modelo de conducta, un ejemplo de práctica social y ética, mentor de intereses profesionales, un orientador de sus alumnos. Lepeley (2001), en línea con el pensamiento de Guedez (op.cit), señala que el liderazgo educacional es uno de los principios fundamentales en la gestión de calidad, pues los profesores enseñan y transmiten a los alumnos estilos de liderazgo que los alumnos aplican durante el curso de su vida y desempeño laboral, en las organizaciones que participan y en el hogar. Desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder.

En relación con ello, Lepeley (op.cit.), expresa que “... en gran medida el modelo de gestión emerge del estilo de liderazgo de las personas que dirigen la organización”.(p.14) y, acota además, el mismo autor, que la calidad comienza en el liderazgo e incluye el compromiso y la responsabilidad de cada persona que interviene en un proceso productivo para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes. Aquí nace la noción de cliente. Cliente, es una persona que tiene una necesidad y compra un producto o servicio para satisfacer esa necesidad. Tal adquisición otorga el derecho de obtener el beneficio y la calidad esperados. De ahí, que el concepto de cliente o consumidor resulte importante. pues una organización cualquiera que sea su naturaleza, sin consumidores de sus productos o servicios, no tiene razón social o económica para existir.

Sin embargo, las instituciones educativas existen porque hay alumnos que requieren servicios, convirtiéndose éstos en los clientes directos o principales de la educación. Estas instituciones, indica Martín (2001), demandan de los docentes un conjunto de conocimientos y habilidades,

correspondientes a una serie de requerimientos que cada vez más son generalizados en el mercados laboral y reclamados a estos. Es decir, su adecuación a las nuevas realidades de dicho mercado. Aunado a ello, precisa Martín (op.cit.), que “...en la última década, se ha producido un cambio de paradigma, donde la cultura de la calidad, las herramientas que la facilitan y las habilidades profesionales que la hacen posible se han acentuado como un valor agregado en las relaciones contractuales”. (p.219).

En este contexto surge la interrogante ¿Qué es la gestión de calidad?. Para Lepeley (op.cit), la gestión de calidad es un conjunto integral de principios, fundamentos y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gestión de una institución a través de mejoramiento continuo de liderazgo, satisfacción de necesidades de sus clientes o usuarios, desarrollo de las personas en la organización, uso de la información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de la institución con otras organizaciones, la economía, sociedad y preocupación por el medio ambiente. Allí la posición crítica de Brunner (2002), resume que “...la gestión eficaz es primordial en el logro de los objetivos de cualquier empresa, lo cual es asumido por todos los actores involucrados en una organización; sin embargo, este planteamiento en las escuelas y liceos parece no ser reconocido cabalmente”.(p.1) pudiéndose ser extensivo a las instituciones educativas en general.

¿Qué se requiere para transformar la calidad de gestión en la administración educativas de las instituciones? En primer lugar, revalorizar el componente ético de la educación; si bien es cierto que se debe enfatizar en el desarrollo de habilidades y competencias, y en la capacidad para que el profesional pueda mantenerse en un proceso continuo de aprendizaje, se requiere igualmente, desde la base del sistema educativo, fortalecer los principios y valores tradicionales, los cuales no están en función de las exigencias del mercado ni de la productividad; sino que tiene que ver con el desarrollo de principios y valores éticos y de normas de convivencia social, elementos imprescindibles para asegurar la viabilidad social y política del actual proceso de la globalización. Es decir, no sólo se debe educar para la productividad, sino también para la convivencia social y solidaridad Por consiguiente, la promoción y fortalecimiento de los principios y valores éticos deben ser un objetivo básico de la educación

y prioritario en una reforma educativa para formar un ser humano integral. (Moreno, 2001).

En segundo lugar, la reforma de la educación y reestructuración del sistema educativo, de todas sus instituciones, con una nueva identidad y centralizada en el ser humano como centro de la organización que conlleve al conocimiento de sus clientes, sus expectativas y necesidades. Los indicadores de desarrollo humano del Programa de las Naciones Unidas, revelan la correlación directa entre riqueza y desarrollo humano y sistemas educativos de calidad a todos los niveles, corroborando la relación entre educación, conocimientos y desarrollo, cuando se observa que las economías más importantes del mundo generan más del 50 por ciento del Producto Interno Bruto. (Moreno, op.cit.).

En tercer lugar, la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en todos los niveles y jerarquías de la administración educativa, lo cual requiere de profesionales con capacidad de transformar información en conocimiento para avanzar las operaciones en forma sincrónica con la misión y los objetivos del sistema para fortalecer la capacidad de gestión de las diferentes instancias y la capacidad de respuesta del sector.

En cuarto lugar, se hace necesario revisar la Ley del Ejercicio de la Profesión Docente del Ministerio de Educación, a los efectos de analizar los requerimientos para el desempeño de las funciones de los cargos directivos a objeto de su adaptación a las demandas de la sociedad actual e incorporación de competencias administrativas y gerenciales que contribuyan a la transformación del sistema educativo. Y, por último, una gestión con énfasis en la calidad y basada en la colaboración e integración de redes entre el nivel central y las instancias territoriales, con liderazgo compartido que permita el flujo de la sinergia propia de las organizaciones y evitar la burocratización en los procesos de toma de decisiones.

Lo anterior se pudiera traducir en algunos beneficios que contribuyen a mejorar la gestión en la administración educativa como por ejemplo, disminuir las demandas por deficiencias del servicio, menores reclamos y conflictos con los usuarios, óptimo uso de los recursos, reducción de costos, reducción de la deserción, mayor compromiso de las personas con la misión de la organización, satisfacción laboral, consolidación de la

imagen institucional. Estos beneficios, también contribuyen a mejorar la calidad de la educación. Por otra parte, Lepeley (op.cit) señala que "...la mala calidad de gestión puede alcanzar un costo de 25 % del presupuesto de operaciones de las organizaciones" (p.8)

En la actualidad, la calidad se considera como un objetivo estratégico de negocios y es la condición más importante para lograr la eficiencia y mejorar la productividad. Introducir el concepto de calidad en todas y cada una de las actividades que se realizan dentro de una institución es de vital relevancia para la existencia de la misma. Estas ideas son la base de la gestión moderna.

Incorporar estas tendencias en la administración educativa de las instituciones escolares será uno de los grandes compromisos que se deben asumir por parte del Estado y una tarea que tenemos que asumir los docentes en los inicios de este nuevo siglo, si se pretende elevar la calidad de la educación. De esta manera, tendremos un país con un alto crecimiento económico, instituciones fortalecidas y un incremento del capital humano y social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berry, T. (1996). **Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total**. Colombia. Edit. McGraw-Hill
- Brunner, J. (2002). Seminario: **Gestión escolar, autoevaluación y certificación de calidad**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.couse.plazacl/noticias/2002/mayo/seminario/index2html>. [Consulta: 2004, Marzo 28].
- Cebrián, M. (1997). **Nuevas competencias para la formación inicial y permanente del profesorado**. Universidad de Málaga-España. EDUTEC. 6,1997. [Documento en Línea]. Disponible:<http://www.uib.es/depart/gte/revelac/edutec6.html>. [Consulta:2004, Marzo 30]
- COPRE (1993). **Plan Decenal de Educación 1993**.Caracas, Venezuela.
- Garduño, L. (1999, Septiembre-Diciembre). **Hacia un modelo de evaluación de la Calidad de instituciones de educación superior**.

- Revista Iberoamericana de Educación [Revista en línea], 21. Disponible:<http://www.oei.org/revista/rie21f.htm>. [Consulta: 2004, Marzo 3]
- Guédez, V.(2002). **La ética gerencial**. Caracas. Editorial Planeta Venezolana.
- Hernández, C. (1999). **Aproximaciones a la discusión sobre el perfil docente**. Revista Iberoamericana de Educación. [Revista en línea], 21. Disponible: <http://www.oei.org/revista/rie21f.htm>. [Consulta: 2004, Marzo 3]
- Jurán, J. (1995). **Análisis y planeación de la calidad**. México. Edit. McGraw Hill
- Lipovetsky, G. (1991). **El imperio de lo efímero**. (2da. Ed.). España. Edit. Anagrama.
- Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002). Gaceta Oficial N° 37.543 del 07-10-02. Caracas, Venezuela.
- Martín, E. (2001). **Gestión de instituciones educativas inteligentes**. Madrid. Edit.McGraw Hill Intereamericana de España.
- Mayorga, R. (1999). **Los desafíos a la universidad latinoamericana en el siglo XXI**. Revista Iberoamericana de Educación. [Revista en línea], 21. Disponible: <http://www.oei.org/revista/rie21f.htm>. [Consulta: 2004, Marzo 3]
- Messina, G. (1998). **Investigación en o investigación acerca de la formación docente: un Estado del arte en los noventa**. Revista Iberoamericana de Educación. [Revista en línea], 19. Disponible:<http://www.oei.org/revista/rie19f.htm>. [Consultado: 2004, Marzo16]
- Ministerio de Educación (1998). **Proyecto de reorganización, modernización, Desconcentración y descentralización**. Caracas, Venezuela.
- Moreno, J.(2001). **El tercer milenio y los nuevos desafíos de la educación**. Caracas. Edit. Panapo.
- O.C.D.E.: (1991). **Escuelas y calidad de la enseñanza**. Barcelona-España. Ed. Paidós.

- Ossorio, M.(1999). **Nuevas competencias para innovar la escuela.**[Documento en Línea], Disponible:[htt://www.anep.edu.uy/curso_directores/Cs_educación/.htm](http://www.anep.edu.uy/curso_directores/Cs_educación/.htm). [Consultado: 2004, Marzo 29]
- Requeijo, D. (1984). **Administración escolar.** Caracas. Edit. Biosfera.
- Reyes, A.(1998). **Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases.** México. Ed. Trillas.
- Soria, O. (1986). **Calidad, eficiencia y equidad en la educación superior.** Jalisco- México. Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Torres, G. (2002). **Un sueño para Venezuela ¿cómo hacerlo realidad?**. Caracas. Editado por Liderazgo y Visión.
- UNESCO (1995). **Documento de políticas para el cambio y el desarrollo de la educación Superior.** París.
- UNESCO (1998). **Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI. Visión y acción.** Informe final, París, 5-9 de octubre, Pág. 19.