



Universidad
Alonso de Ojeda

UNIOJEDA



Revista

ETHOS

Venezolana

Vol. 8 No. 2, Julio - Diciembre 2016

ISSN: 1856-9862
Depósito legal: pp 200902ZU3258

Trabajo en equipo para la gestión del docente con función directiva

Carmen G. Perozo de Lozada*

Resumen

Esta investigación se desarrolló con el propósito de activar el trabajo en equipo para la gestión del docente con función directiva, orientada en una acción participativa dentro del paradigma crítico reflexivo. Metodológicamente se utilizó la triangulación para analizar los datos, entrevistas, encuesta, revisión documental, como también, se usó la matriz FODA y diagrama de Pareto. Del espacio reflexivo se concluye que las situaciones problemáticas en un contexto tienen solución al cohesionar esfuerzos, en este sentido, cuando las personas toman conciencia y trabajan por el bien común, bajo una misma visión, los resultados son exitosos.

Palabras clave: trabajo en equipo, docente con funciones directivas, consejo educativo.

* Técnico Superior Universitario en Educación (Colegio Universitario “Monseñor de Talavera”). Licenciada en Educación Integral de la Universidad del “Zulia”. *Magíster Scientiarum* en Administración de Educación Básica (Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”). Candidata a Doctora en Educación (Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”). Contacto: carmengperozo@gmail.com

Teamwork for Management of a Teacher with Executive Function

Abstract

This research was developed with the purpose of activating teamwork for the management of teachers with executive function, oriented towards a participatory action within the reflective critical paradigm. Methodologically, triangulation was used to analyze the data, interviews, surveys, documentary review; the SWOT matrix and Pareto chart were also used. From the reflective point of view it is concluded that problematic situations in a context have a solution when some efforts are cohesive, highlighting that when people become aware and work for the common good, under the same vision, the results are successful.

Key words: teamwork, teachers with executive functions, educational council.

Consideraciones iniciales

La sociedad venezolana demanda profesionales competentes con vocación de servicio, por ende, necesita docentes que posean competencias adaptables a esos cambios. Aquí entra en juego el docente con función directiva como columna vertebral de los espacios educativos, siendo el cuentadante y responsable de los mismos. De acuerdo con este planteamiento, el directivo debe trabajar con empeño en la planificación de proyectos novedosos e impulsando el proyecto educativo integral comunitario, el cual tiene como objetivo principal minimizar las problemáticas existente dentro de la organización.

De igual forma, el docente con función directiva debe ser un visionario conocedor de todos los detalles de la escuela en donde trabaja. Debe también cultivar desinteresadamente las relaciones con la triada educativa y colaboradores para crear vínculos beneficiosos para quienes hacen vida dentro y fuera de la institución. En este sentido, Covey (2004) señala que un modelo organizativo con alto rendimiento dispone de programas para desarrollar liderazgos, centrado en enseñar a los líderes como inspirar a sus seguidores, donde juega un papel primordial la motivación de los miembros con una misión definida.

En contraposición a esto, existen una diversidad de escuelas que lejos de tener metas u objetivos (misión-visión) y de unos actores (docente con función directiva, docente, administrativos u obrero), solo cumplen con un horario establecido según su contratación, olvidando sus responsabilidades de formadores del ciudadano del futuro.

En la actualidad, en el ámbito escolar, los colectivos educativos, por *Gaceta Oficial* número 40.029 de la resolución 058 del Ministerio del Poder Popular Para La Educación, se perfila el trabajo en equipo, comunidad - escuela, en un esfuerzo para que dentro y fuera de la comunidad de forma integrada se solventen las problemáticas existentes.

De igual manera, se observa en algunas instituciones del municipio, poco o nulo trabajo en equipo en búsqueda de los beneficios en común, que den respuesta a la problemática existente dentro de la institución; razón por la cual, este trabajo de investigación plantea que, debe ser el director a través de su función directiva, quien gestione, anime y comparta esfuerzos mancomunados con el personal, en función de alcanzar los objetivos y metas propuestas dentro de la organización o grupo social establecido.

Lo anteriormente expuesto, da pautas a la investigadora para propiciar en un contexto conocido de la localidad, la aplicación de un plan de integración para la promoción y fortalecimiento del trabajo en equipo, como una forma de solventar la problemática dentro del mismo, cuyo fin último es alcanzar la calidad educativa.

Los lineamientos de la investigación acción participativa, hacen el énfasis en la participación de todos los actores involucrados en el proceso para producir los conocimientos necesarios, en un accionar investigativo dentro de la institución dirigido a fortalecer las estrategias del trabajo en equipo como herramienta gerencial, buscando las soluciones de situaciones problemáticas detectadas tras una exhaustiva intervención llevada a cabo por la investigadora, conjuntamente con la comunidad en general de la institución.

Bajo estas consideraciones, teóricamente este trabajo investigativo toma en cuenta los planteamientos sobre gestión gerencial que realiza Amarate (2002) y de trabajo en equipo de Martínez (2001). En este sentido, se desprende de sus afirmaciones que las organizaciones educativas son sistemas cooperativos racionales, en búsqueda de lograr sus objetivos cuando se coordinan esfuerzos de manera conjunta. Cuando el ge-

rente de la institución ejecuta sus funciones e integra el grupo para orientar el trabajo en equipo, generando la integración de los individuos y la conjugación de esfuerzos para la consecución de los objetivos y propósitos establecidos.

Desarrollo

Para clarificar las ideas que guían el plan de acción, es necesario puntualizar algunos conceptos claves dentro de la investigación y que a su vez facilitan las acciones en función de los resultados. En primera instancia, es necesario estar claro en el papel del docente en funciones directivas y como en el ejercicio de su cargo debe involucrar al personal, compartir decisiones e impulsar el trabajo en equipo. En tal sentido, Pérez (2006) señala que "...impulsar el trabajo en equipo es básico en toda actuación gerencial para el desarrollo de las actividades y del aprendizaje en las organizaciones". Aunado a este planteamiento, se puede decir que este docente es la guía que orienta y educa a sus subordinados para que adquieran un mayor aprendizaje en beneficio de todo el colectivo involucrado en el proceso educativo.

Por otro lado, es importante destacar la gestión gerencial por estar dirigida a la formación integral de quienes comparten en las instituciones, propiciando un ambiente para el aprendizaje, en función de construir nuevos esquemas y romper con los viejos paradigmas no cónsonos con las exigencias del momento. En el año 2013, el Ministerio del Poder Popular para la Educación, inició un proceso de asesoramiento buscando proporcionar insumos técnicos, administrativos y legales a los educadores que ejercen funciones directivas. Sin embargo, según los sondeos y observaciones realizadas, las alternativas planteadas aún no parecen generar los cambios esperados.

Las deficiencias persisten, específicamente en la manera como los gerentes educativos ejecutan sus funciones de gestión, adoptando posiciones poco acordes con el rol a desempeñar. Desde el año 2008 el MPPPE, los directivos son docentes cumpliendo funciones con credenciales transitorias, puesto que estos gerentes están siendo evaluados constantemente en su desempeño. Esto mueve a los agentes externos a buscar vías que contribuyan en buena medida, en generar ideas, herramientas e insumos por y para lograr una educación de calidad.

Se emprende así, mediante un proceso investigativo, la promoción del trabajo en equipo para la gestión del docente con función directiva a través de estrategias, donde se involucra no solo al personal de una institución educativa, sino también a la comunidad en general.

De esta manera, se conforma un grupo de acción movido por intereses comunes, los cuales levantan estratégicamente el siguiente plan de acción (cuadro 1).

Fundamentación teórica

A continuación, se analizarán algunos autores y teóricos importantes dentro de esta escuela de pensamiento o corriente filosófica que dan pautas para desarrollar este trabajo de investigación. La expresión investigación-acción fue acuñada por el psicólogo social Kurt Lewin, implicando una espiral de ciclos para lograr un objetivo planteado. Según Cardona (2001), es una organización social con identidad propia que experimenta ciertas dinámicas y produce unos efectos no reducibles a la suma de sus miembros; aplicado al mundo del trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana, asumida como que los hombres sienten repulsión por el trabajo, por el esfuerzo y la responsabilidad que implica; si trabajan es por obtener un salario que les permitan satisfacer ciertas necesidades al margen del mismo.

Visto así, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan, obtienen estos beneficios por el hecho de pertenecer a los grupos, son sensibles a las incitaciones, normas y consignas provenientes de ellos. De esta forma, se pasa del concepto de *homo economicus* (escuela clásica) al de *homo socialis* (escuela de Recursos Humanos). Por consiguiente, la idea central de esta escuela es la resolución de problema y funcionamiento de la organización a partir de la mejora de los Recursos Humanos y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada. En esta relación de ideas, toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros.

En este orden de ideas, Martínez (2001) plantea que equipo “es aquel en el cual las personas, con conocimientos y habilidades complementarias comparten un propósito, metas de desempeño y enfoques comunes, además de sentirse mutua e individualmente responsables”. Cabe destacar que el Ministerio del Poder Popular para la Educación ha

Cuadro 1.
 Plan de acción

| Ciclo I,II | Propósitos | Plan de Acción | Lugar |
|---------------------------------------|---|---|-------------------|
| I Sensibilización | Involucrar a todos los actores: docentes, directores, consejo comunal, en la participación de las diferentes actividades realizadas. | Bienvenido a los participantes, lectura reflexiva titulada frases de trabajo en equipo y motivación. Charla de sensibilización y conclusiones | Sala de maternal |
| II Sensibilización- exploración | Dar a conocer a los docentes con función directiva, docentes administrativos y obreros las técnicas de trabajo en equipo para el bienestar de la institución | Lectura reflexiva(20frases de trabajo en equipo) Inicio con una dinámica. Taller sobre Trabajo en Equipo dentro de las organizaciones. Entrega de trípticos y Materiales | Sala de maternal. |
| III Investigación conjunta | Orientar a los actores involucrados: consejo comunal, madres, padres, responsables, y todo el personal de la institución en la aplicación del trabajo en equipo siguiendo lineamientos de la Resolución 058 | Bienvenida Lectura reflexiva "Los 5 elementos para un trabajo en equipo". Taller sobre trabajo en equipo Acuerdos | Sala de Maternal |

Cuadro 1.
(Continuación)

| Ciclo I,II | Propósitos | Plan de Acción | Lugar |
|---------------------------------------|---|---|------------------|
| I Sensibilización | Fomentar entre los docentes con función directiva, docentes de aula, representantes y comunidad en general el valor de las relaciones interpersonales para la productividad del trabajo en equipo. | Taller sobre Relaciones interpersonales. Estrategias para orientar los tipos de personas. Importancia de las relaciones interpersonales en los grupos de trabajo Lectura reflexiva ¹⁰ claves del trabajo | Sala de Maternal |
| II Sensibilización- exploración | Desarrollar los niveles de participación en los docentes con función directiva, docentes de aula, docentes especialistas y comunidad en general para la solución de conflictos que existen en la institución. | Plenaria sobre Principios del Trabajo en equipo. Participación e involucramiento de los empleados y demás actores. | Sala de Maternal |

Cuadro 1.
 (Continuación)

| Ciclo I,II | Propósitos | Plan de Acción | Lugar |
|---------------------------------------|--|---|-------------------------|
| II Sensibilización- exploración | <p>Presentar ante el colectivo educativo (Resolución 058) la importancia del dominio personal para el desarrollo de trabajo en equipo.</p> <p>Afianzar en el personal de la institución como también comunidad en general la importancia que tiene la comunicación asertiva para el desarrollo del trabajo en equipo</p> | <p>Lectura reflexiva titulada: “El siervo negligente” (Versículo de la Biblia).</p> <p>Taller de:</p> <p>Técnicas para el dominio personal.</p> <p>Gerencia participativa.</p> <p>El nuevo rol del gerente de la institución</p> <p>Lectura reflexiva</p> <p>“21 frases para inspirar el trabajo en equipo”</p> <p>Taller sobre la comunicación:</p> <p>La comunicación,</p> <p>estilos de comunicación,</p> <p>Técnicas y procedimientos de comunicación asertiva.</p> | <p>Sala de Maternal</p> |
| III Investigación conjunta | <p>Analizar con el personal de la institución y comunidad en general la importancia para la conformación y desarrollo de equipos de trabajo como apoyo en las problemáticas existentes dando solución a las mismas.</p> | <p>Lectura reflexiva</p> <p>“Las hormigas”</p> <p>Plenarias sobre:</p> <p>Formación y desarrollo de equipos, docente con función directiva.</p> | <p>Sala de Maternal</p> |

Fuente: Elaboración propia (2016).

implementado la Resolución 058, para activar dentro de las instituciones el trabajo en equipo y poder dar respuestas a las necesidades detectadas, como toda ley y reglamento oficial, es de obligatorio cumplimiento teniendo como propósito constituir 9 comités o más, formados por directivos, docentes, obreros, administrativos, padres, madres, representantes y comunidad.

El consejo educativo es la instancia ejecutiva, de carácter social, democrático, responsable y corresponsable para gestionar políticas públicas educativas, en articulación intra e interinstitucional con otras organizaciones sociales en las instituciones educativas. Sus integrantes actuarán en el proceso educativo de acuerdo con lo establecido legalmente en el sistema educativo venezolano. En este marco de referencia, el personal directivo cumple funciones gerenciales, así como los docentes, deben asumir responsabilidades al unir esfuerzos y desarrollar un verdadero trabajo en equipo para vislumbrar a corto plazo una escuela eficaz, según lo expresa López (2012).

De lo anteriormente expuesto, se puede decir que los equipos deben estar alistados en constante aprendizaje para enfrentar los cambios, avances y exigencias que se van dando en estos tiempos. En este sentido, todas las personas integrantes del equipo se necesitan mutuamente, constituyéndose en un todo para que mediante su actuación logren una efectividad marcada por la organización.

Toda organización es un sólo grupo, donde no existen barreras, divisionismos, objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes. Significa solamente “trabajar juntos”. Es toda una filosofía organizacional, una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer del trabajador un ser comprometido con los objetivos de la empresa. Ahora bien, cabe señalar que independientemente de cuál sea la definición correcta, existe diferencias entre trabajo en equipo, en el caso de esta investigación la categoría principal, y el equipo de trabajo.

Por su parte, el primer concepto está más relacionado entonces, con los procedimientos, técnicas y estrategias utilizados por un grupo determinado de personas para lograr sus objetivos propuestos. Mientras el

equipo de trabajo, involucra a un grupo de personas con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de las metas finales. Esta referido, según lo plantea Pérez (2006), a un grupo de gente bien organizada, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo una persona como líder aceptado por todos; será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

El papel del trabajo en equipo hacia la gestión de calidad puede ser analizado desde dos perspectivas: En primer lugar, lo que el trabajo en equipo aporta a los diferentes enfoques de calidad, y en segundo lugar, organizativo, que genera el despliegue de un sistema de calidad y el modo en el cual éste condiciona el funcionamiento de los equipos de trabajos.

Factores que describen el trabajo en equipo

Visión y misión compartida, para que las organizaciones educativas puedan abordar las exigencias y retos imperantes en la sociedad actual, se hace necesario que, desde su inicio se formule su visión y misión. Al respecto, Covey (2004) señala “los individuos, familias, grupos u organizaciones cualquiera que sea su razón de ser se vuelven significativamente más eficaces cuando tienen un objetivo. Es por ello, que cuando la gente comparte una visión está conectada por una aspiración común, es decir se crea una identidad y se adquiere un compromiso compartido, traducido en la fuerza e interés para promover conexiones en las diversas tareas de mayor importancia.

En este sentido, resulta interesante destacar que una de las acciones del gerente educativo es la de involucrar al personal a su cargo, en la creación de la visión, en este sentido será un generador de compromiso y sentido de pertenencia, logrando que el equipo de trabajo funcione como un todo.

Gestión gerencial

Este concepto tiene diversos significados para diferentes autores, entre ellos Amarate (2002), para quien “...la esencia de organizar y administrar mejor las actividades de la organización, orientada a la aceleración de su desarrollo, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, permitiendo agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas”. Por

otra parte, de acuerdo con Drucker (2005) el gerente como especialista orienta sus conocimientos, obra y cualidades hacia la obtención de resultados conjuntos. En su opinión, de esta forma se determinan necesidades, capacidades, oportunidades del personal y la institución escolar asumiendo la responsabilidad de líder dentro de ella.

Obligaciones del docente con función de director

Las obligaciones o deberes que rigen la actividad del docente con función directiva, se acuerdo con López (2012), son las siguientes:

1. Tomar todas las medidas que conduzcan al cumplimiento de las normas emanadas de la superioridad, brindando una educación de calidad.
2. Coordinar la acción de la escuela con las instituciones públicas y privadas que le corresponda, dándole cabida en la elección de los comités educativos y su participación activa.
3. Dirigir, orientar y supervisar a la totalidad del personal de la institución que está a su cargo como lo es: la entrada, salida y entrega de recaudos a tiempo y en las actividades curriculares al igual, las extracurriculares emanadas por MPPPE.
4. Conocer el contenido y alcance de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación, los Decretos, Resoluciones u otras disposiciones emanadas por las autoridades competentes, darlas a conocer e implementarlas dentro de la organización y darlas a conocer al resto del personal.

Breve descripción de la metodología

La investigación es de tipo cualitativa de campo siguiendo el accionar de Investigación acción participativa, siendo que es fundamental el trabajo colectivo y concertado siguiendo planes específicos en los diferentes momentos previamente determinados por el autor. Por su parte, el método de la investigación acción participativa, activa los comités educativos (Resolución 058 del MPPPE) que están conformados en la institución y, de esa manera, apoya la gestión del gerente educativo.

De igual manera, se asientan bases sobre los postulados de Elliott (2000), quien subordina la producción y utilización de conocimientos

pedagógicos al mejoramiento de la práctica de la enseñanza. En este sentido, afirma Lombardi (2009), citando a Elliott, que la investigación-acción se describiría como “reflexión relacionada con el diagnóstico”.

Además de esto, en esta investigación se utilizó *la observación directa*, que surge de una idea impulsora, la cual se acrecienta con la observación, corroborando las teorías con los datos visuales, los cuales se buscaría acometer con el transcurso del desarrollo de la interacción con los actores del proceso. Desde esta perspectiva, es importante mencionar la observación participante como técnica, por cuanto su utilización ha brindado datos y aportes para este trabajo, por los que es relevante citar la opinión de DeWalt y DeWalt (2002), expresando que ayuda al investigador a tener una mejor comprensión del contexto y el fenómeno en estudio.

Los elementos estadísticos, mapas, ubicaciones geográficas, censos y todo tipo de documentos existentes, dieron grandes aportes en la obtención de datos, ideas o referencias para actuar conformándose en cuatro fuentes: revisión de investigaciones, consultas bibliográficas, consultas documentales y consultas estadísticas como soporte a la situación planteada, siendo útiles el diagrama Pareto e Ishikawa, los cuales permitieron la jerarquización de todos los problemas detectados, graficándolas en forma de barras y originando una organización importante para esta investigación. La triangulación se utilizó para clasificar todas las problemáticas detectadas en este estudio.

Hallazgos y consideraciones finales

Atendiendo a las anteriores reflexiones, los procesos gerenciales centrados en la solución de los problemas ofrecen mejores oportunidades de crecimiento y productividad. Estos procesos están dirigidos por un líder, siendo quien orienta y educa a sus subordinados en la adquisición de hábitos para el bienestar de todo el colectivo. En este caso, representado por el docente con función directiva, destacando la importancia del liderazgo proactivo, quien, en compañía de los docentes, el resto del personal de la institución y la comunidad en general, emprenden acciones pertinentes bajo el desarrollo de una herramienta fundamental en las instituciones, como lo es el trabajo en equipo.

En el ejercicio de su función, por ejemplo, el director de una institución educativa, debe involucrar al personal, compartir decisiones e impulsar el trabajo con la visión de cumplir los objetivos y metas trazadas.

Ello implica la necesidad de motivar al colectivo institucional para que se asuma como parte sensible y protagonista de la gestión del directivo, pues, desde allí, ha de lograrse la integración de ambos en las múltiples actividades que se desarrollan en las instituciones educativas.

El desempeño en equipo se convierte en una estrategia de primera mano cuando de solucionar situaciones adversas se trata. Mediante las intervenciones con los actores del proceso investigativo se constata que, al brindar la oportunidad a todos los miembros de la institución, dando autonomía, libertad de acción y opinión a todos los integrantes de un equipo, se eleva el sentido de pertenencia: hacerle sentir al personal que, pese a no tener la autonomía total, su esfuerzo se toma en cuenta y es de gran valor. Resaltando la necesidad de constituir equipos de trabajos comprometidos con la institución para darle respuestas a las necesidades detectas.

Al promover el trabajo colectivo, también es fundamental la comunicación asertiva entre el personal y los actores involucrados, pues está permite los acuerdos y la comunión de ideas en busca de las soluciones pertinentes, conllevando a la toma de decisiones como también, el compromiso eficiente en la ejecución de las acciones como colectivo integrado. La participación de la comunidad educativa organizada en comités educativos, durante estos procesos se constituyó en un gran aliado, al momento de conformar espacios reflexivos y de sensibilización para la acción.

De esta forma, se cumplen las políticas públicas emanadas desde el ente rector de la educación en Venezuela, al hacer operativa la Resolución 058, tratando de impulsar asimismo, la calidad educativa que exigen un conjunto de leyes nacionales como parte fundamental del progreso social. En este sentido, la aplicación del trabajo en colectivo, en el marco de la calidad, desempeña diversas funciones como mecanismo: impulsor, de participación, de fomentos activos de la mejora continua y capaz de dotar a la organización de flexibilidad.

La investigación ofrece importantes reflexiones en relación al docente con función directiva, pues al lograr el éxito o solución de las problemáticas detectadas dentro de la institución tal como se evidenció, donde se involucró a todos los actores que hacen vida en la organización, como lo son: madres, padres, responsables, representantes y la comunidad educativa con la implementación del trabajo en equipo. Bajo el auspicio e impulso de un agente externo, este gerente se aboca en la solución de un conjunto de problemas, en su gran mayoría de infraestructura, que

de una u otra forma afecta el proceso de enseñanza aprendizaje de niños y niñas de un espacio geográfico del país. Solo de una forma organizada, se puede dejar una huella indeleble tanto en el medio donde se desarrolló el accionar investigativo como en el ámbito educativo propiamente dicho, sirviendo a su vez, como ejemplo a seguir para otras instituciones educativas locales.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, Alejandro y López, Alaba (2000). **El proceso de la entrevista. Concepto y modelos**. Editorial Limus. México D.F, México.
- Amarate, Ana (2002). **Gestión gerencial**. Módulo 1 al 4. Buenos aires. Argentina
- Cardona, Pablo (2001). **Paradigmas del liderazgo**. Editorial Mc Graw Hill. Buenos Aires, Argentina.
- Covey, Stephen (2004). **Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. La relación ética en la vida cotidiana y en la empresa**. Editorial Paidós. México D.F. México.
- DeWalt, Kathleen y DeWalt, Billie (2002). **La observación participante: una guía para los trabajadores de campo**. Revista digital de diseño de investigación. Walnut Creek. Altamira. California. Estados Unidos de Norteamérica. Consulta febrero: 2015.
- Drucker, Peter (2005). **El ejecutivo efectivo en acción**. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Elliott, John (2000). **El cambio educativo desde la investigación acción**. Traducción. Editorial Morata. España
- Lombardi, Giovanna (2009). **Métodos de investigación cualitativa. Investigación-acción. Teorías, métodos y metodologías**. Presentación Power Point. Taller de inducción. Universidad Central de Venezuela Facultad de Ciencias. Caracas, Venezuela.
- López, Reinaldo (2012). **Nuevo manual de procedimientos para supervisores, directores y docentes para los niveles de preescolar, básica, media diversificada y profesional**. Vol. N° 6. Caracas, Venezuela.
- Martínez, Enrique (2001). **Trabajo en equipo**. Documento en línea: Disponible en: www.educandoenigualdad.com. Consulta: 25/11/2014.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2012). **Resolución 058**. Gaceta oficial No. 40.029. Caracas, Venezuela

Trabajo en equipo para la gestión del docente con función directiva
Carmen G. Perozo de Lozada

Ministerio del Poder Popular para la Educación (2012). **Resolución 39098**.
Caracas, Venezuela.

Pérez Isabel (2006). **Claves del trabajo en equipo**. Granica. S.A. Universidad
Empresarial XX. Buenos Aires, Argentina.

REVISTA ETHOS VENEZOLANA Vol. 8 N° 2 Julio-Diciembre 2016

Se terminó de imprimir en diciembre de 2016
en los talleres gráficos de Ediciones Astro Data S.A.

Tel: 0261-7511905 / Fax: 0261-7831345

Correo electrónico: edicionesastrodata@gmail.com

Maracaibo, Venezuela