

**ESTRATEGIAS DE GESTION PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES****MANAGEMENT STRATEGIES TO STRENGTHEN INTERPERSONAL RELATIONSHIPS  
BETWEEN DIRECTORS AND TEACHERS**

Emilia Parra

Especialista en Educación Inicial. Licenciada en Educación Inicial. Docente en el C.E.I.N.B Francisco  
María Arias. Circuito Educativo número 200901009. Tinaco estado Cojedes.

Correo:emiliateresitap@hotmail.com.

Recibido: 15/10/2022 Aprobado: 20/12/2022

Correo Envío: emiliateresitap@hotmail.com

**RESUMEN**

Las relaciones interpersonales son una necesidad del individuo, ya que se requiere del otro para comunicarse y socializar; de hecho, los seres humanos por naturaleza, comienzan a relacionarse desde la infancia y desarrollan esta habilidad aún más, cuando forman parte del ambiente escolar. De allí, la importancia de que en las escuelas, los educadores sean el vivo ejemplo de cómo relacionarse efectivamente, a fin, de acoger actitudes prestas a descubrir nuevos modelos de relaciones que provoquen armonía y una sana convivencia escolar. Por tal motivo, la presente investigación representa una contribución al mejoramiento de las mismas, dentro del plano institucional. Este trabajo es el resultado de una investigación que tiene como propósito desarrollar estrategias gerenciales Talleres o Encuentros Teórico Prácticos para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en directivos y docentes. El tipo de investigación, se demarca en el paradigma cualitativo. Se empleó la, observación y entrevista. Luego de desarrollado las estrategias gerenciales, se concluye que es que tanto directivos como docentes, asuman el compromiso de fortalecer debilidades del proceso comunicacional, para el desarrollo de relaciones interpersonales sanas y la consecución de propósitos, que van en beneficio del desarrollo integral del educando, dando lugar a la mejora de la calidad educativa.

**Palabras claves:** Estrategias. Gestión escolar. Relaciones interpersonales. Comunicación.

**ABSTRAC**

Interpersonal relationships are a need of the individual, since the other is required to communicate and socialize; In fact, human beings by nature begin to relate from childhood and develop this ability even more when they are part of the school environment. Hence, the importance of educators in schools being the living example of how to interact effectively, in order to welcome attitudes ready to discover new models of relationships that cause harmony and healthy school coexistence. For this reason, this research represents a contribution to their improvement, within the institutional level. This work is the result of an investigation whose purpose is to develop management strategies Workshops or Theoretical-Practical Meetings for the strengthening of interpersonal relationships in managers and teachers. The type of research is demarcated in the qualitative paradigm. Observation and interview

were used. After developing the management strategies, it is concluded that both managers and teachers assume the commitment to strengthen weaknesses in the communication process, for the development of healthy interpersonal relationships and the achievement of purposes, which benefit the integral development of the student. leading to the improvement of educational quality.

**Keywords:** Strategies. School Management. Relationships. Communication.

## INTRODUCCION

Una organización escolar, como la llamamos institución o Plantel, viene a ser es un instrumento técnico para la movilización de energías humanas dirigiérlas hacia los objetivos delineados sobre políticas nacionales del país donde se habita y se convive con un entorno de espacio y tiempo específico. Este término sugiere cierta transparencia, ya que es un bien dispuesto a sistemas educacionales de actividades intencionalmente coordinadas por un personal debidamente formado para tal fin. Puedo agregar que, es una respuesta a las necesidades y presiones sociales, un organismo provisto de capacidad de estrategias, capaz de adaptarse, en este sentido, se destaca la descripción y comprensión del contexto, pues se requiere infundir valores de convivencia, más allá de los requerimientos técnicos de la labor a realizar como es educar en aprendizajes que le sirvan al niño y niña para la vida.

Así pues, la valoración del sistema social educativo venezolano: Parte de una función técnica que es en gran medida un reflejo del modo o modelo singular en que satisface necesidades personales o de grupo. Siempre que los individuos se adhieren a una organización o a una manera de hacer las cosas como personas

en lugar de hacerlas como técnicos es decir, como individuos operativos capaces de solucionar conflictos de significación y significativo propios a su entorno de vida. Desde el punto de vista de la persona comprometida, la organización deja de ser una herramienta desechable para convertirse en una fuente de satisfacción personal. Por lo que una buena institución educativa por su trascendental importancia y por su impacto es la consecución de la calidad educativa. Todo ello llevó a realizar un diagnóstico en la institución educativa, donde su personal, es la unidad funcional básica donde interaccionan todos los elementos que operan en el sistema. Su análisis es fundamental para comprender los procesos educativos del conjunto del sistema de campo o pedagógica y de muchos de sus componentes.

Así pues, algunas manifestaciones de este proceso son más que obvias; otras son reconocidas con mayor dificultad. Es un lugar común afirmar que los cambios difíciles son cuando los individuos se han acostumbrado a procedimientos que llevan largo tiempo de haberse establecido y se han identificado con ellos, por lo que las organizaciones son instrumentos técnicos diseñados como medio para la realización de ciertas metas. Se les juzga

desde una perspectiva de convivencia de sus integrantes. Las instituciones, ya sea concebida como grupos o como prácticas, pueden estar diseñadas racionalmente en parte, pero poseen asimismo una dimensión natural que son producto de la interacción y la adaptación.

Sucede un hecho en la realidad de nuestras instituciones educativas que afecta directamente las acciones pedagógicas de una buena institución educativa y en la cual estamos todos inmersos como son los conflictos entre el personal, lo cual se transforma en una enfermedad psicológica que afecta o puede afectar a los miembros que integran la vida educativa y por ende su desarrollo. Todo ello lleva a seleccionar el tema y presentar el trabajo referido a las estrategias pedagógicas; destacadas como situaciones para unir esfuerzos en la convivencia del personal del Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano Francisco María Arias de Tinaco estado Cojedes, dado que mediante las mismas se desarrollan actividades de compartir, encuentros culturales, deportivos, conversatorios, celebraciones entre otros, para establecer canales de comunicación efectiva, que orienten el camino hacia los fines educativos.

A lo antes puntualizado, puedo agregar que la vida es un bumerán, así lo oía de mis padres, pues hoy que estoy contando cada una de mis actividades con situaciones que me llenan de

felicidad y orgullo, veo que es cierto, por lo que existen elementos destinados a darle identidad al ámbito de estudio, este lo realice en el Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano” Francisco María Arias” se encuentra ubicada en la comunidad Casas de Madera del Municipio Tinaco del Estado Cojedes, Parroquia José Laurencio Silva y pertenece al Circuito Educativo número 200901009 en una construcción de una sola planta que distribuye sus límites de la siguiente manera:

El epónimo del CEINB Francisco María Arias, nos llena de orgullo, ya que hombres como Francisco María Arias, enriquecen el gentilicio del Municipio. Seguidamente, describiré la Organización, denominada: Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano” Francisco María Arias”, ubicado en la Calle Rivas Frente al Segundo estacionamiento Casas de Madera del Municipio Tinaco. Tienen dependencia: Nacional. Con el Horario: Integral De ocho a cuatro de la tarde, su Código del Plantel: OD02440909. Fue fundado el tres de enero de 1979; inició la actividad con los niños y niñas, el siete de enero de ese mismo año; con una matrícula de sesenta niños y niñas, por otro lado la institución atiende sesenta niños y niñas. La atención no convencional, varones veintitrés y hembras nueve confirmando un total de treinta y dos estudiantes. Actualmente tiene más de cuarenta y dos años de servicio en pro de la educación, Tinaquera, formando los hombres y

mujeres del futuro, hasta el momento ha egresado la promoción N° Cuarenta.

En cuanto al personal directivo que comienza en el plantel fue la Sra. Victoria Betilde Hernández, directora del J. I. Tinaco, luego Claudina Serrano, directora C.E.P. José Carrillo Moreno y anexó este jardín a sus coordinaciones. Para el año 1986, se logra una creación dependiente inaugurada con la propia dirección de J.I. Francisco María Arias, gestionado por la profesora Milena Sandoval de Barreto. De igual manera el preescolar emprendió sus labores con dos docentes como fue el caso de Yelitza Lima de Sandoval y Milagros Sandoval de Barreto, más tarde se incorpora la docente Ana Sandoval, Eli Veloz, Zulay Rojas, Neria Herrera, Carmen Montoya, María José Terán, Escarlet Mercado, además el plantel contaba en ese tiempo con dos especialistas, una de psicomotricidad, coordinada por Milagros Barreto y otra coordinación de música por la docente Yelitza Hernández, como especialista del área antes mencionada.

El veintinueve de octubre del 2007, la institución fue inaugurada como centro Educativo Inicial Bolivariana, dándole honor al insigne periodista y poeta Tinaquero "Francisco María Arias" tal como se describe en la historia de ese personaje hoy día la institución del centro de Educación Inicial Bolivariana, está ubicada en la calle Rivas, Sector Casas de

Madera. El veintidós de Octubre del 2007 con fines democráticos y bajo acta los padres y representantes aceptaron dicho reto, en la actualidad cuenta con directora, un asesor pedagógico, un defensor, coordinadora del SAE, seis aulas, dos especialistas, cinco cocineras, dos administrativos, un vigilante, una obrera municipal, trece obreros nacionales, veinticuatro docentes, dos madres integrales, tres docentes de espacio familia y comunidad.

La institución dentro de su estructura tiene dos aulas para Primer Nivel (tres años) Secciones "A" y "D", un aula para Segundo Nivel (cuatro años) Sección "B"; dos aulas de Tercer Nivel (cinco años) Secciones "C" y "E". Un aula Mixta (tres, cuatro y cinco años) Sección "F". Una Oficina para el Equipo de Dirección; una cocina; un sanitario para niñas y niños; un sanitario para adultos, un patio para actividades Cívicas y Recreativas. Se atiende una matrícula de doscientos treinta y un niños, los cuales se distribuye de la siguiente manera: Atención Convencional: noventa y cuatro varones y ochenta y siete hembras para un total de ciento ochenta y un; Espacio Familia Comunidad: once varones y veintiún Hembras para un total de treinta y dos. Simoncito Comunitario "Mijagua": diez varones y ocho Hembras total dieciocho.

Asimismo, se cuenta con una nómina total de cuarenta y cinco Personas las cuales se encuentran organizadas de la siguiente manera:

veinticinco Docentes, dos Administrativos, diez Obreros, cinco Cocineros de la patria, dos Madres Comunitarias y un Vigilante. Todo lo antes descrito constituye el marco de mis experiencias y vivencias, que se asoman el por qué esbozar realidades que se suscitan en el día a día, pues, para que una institución educativa sea de calidad se requiere de condiciones que muestren al colectivo actuaciones de convivencia armónica entre los que la conforman, es decir en el personal, pero no pasa así, son infinidad de veces que parece que no nos entendemos o no queremos darnos a entender, por incomodidades, sea por problemas que se traen del ámbito exterior del CEINB, pero que entorpecen el óptimo funcionamiento de toda la estructura escolar.

Todo ello lleva a destacar que, la noción del clima escolar no se reduce a una opinión personal, las percepciones del ambiente deben ser compartidas por las personas dentro de la organización y ser una propiedad relativamente perdurable en el entorno interno de la misma; de manera tal que, aunque el clima escolar se funde en percepciones subjetivas, se tiende a considerar un atributo propio de la organización como proceso indispensable. En este sentido, creí conveniente observar lo que sucedía en la convivencia en el Personal que labora en la institución, pero ¿qué pasa?, fue mi primera impresión, vamos a ver cómo puedo ayudar. A lo cual revisando me encuentro a Torres (2016)

quien dice que: "el problema que se les pueda presentar institucionalmente, así como académicamente o en su jornada laboral", optan por "resignarse". Por lo que el sustento teórico de la investigación, está basado en Seligman (1995, 32), el cual llamó a este fenómeno: "La desesperanza aprendida. En consecuencia, "La desesperanza aprendida, no es causada por los acontecimientos externos; sino por la imposibilidad que se cree tener para resolverlos".

Según Seligman (1995, 34) los efectos de la desesperanza son:

La pasividad: La persona desesperanzada no hace esfuerzos para superar los hechos molestos o alcanzar las metas deseadas. Simplemente, no reacciona. -La Dificultad Cognitiva: Existe lo que llama un Déficit cognitivo, pues no posee suficiente capacidad intelectual para buscar soluciones y cuando enfrenta una dificultad y comienza a pensar en alguna solución, simultáneamente tiene el temor de que no será capaz de resolver el problema y los pensamientos evitan ser ordenados para desarrollar un plan de acción. Y la Motivación y Emoción: que viene a ser la desesperanza aprendida puede tener su origen en la niñez, porque pudo enfrentar situaciones y esa experiencia continúa afectando al ser humano que integra el proceso educativo para el resto de su vida.

Finalmente, Seligman estima de acuerdo a la cita que, una consecuencia de la desesperanza

aprendida es la tristeza y la desmotivación laboral, desafortunadamente los afectados en el proceso educativo se adaptan a su situación, de la que no se sienten culpables, y la ven como otro hecho más de la vida. Pero verdaderamente, no nos podemos quedar inertes, cuando observe una convivencia que nos afectaba a todos los miembros del personal de la institución.

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La educación como proceso busca de la excelencia a partir del conocimiento y formas de comunicación, a objeto de determinar los patrones para trazar estrategias, alcanzar objetivos y obtener resultados efectivos determinados por un aprendizaje significativo y constructivo; de manera que esta intencionalidad se manifiesta de forma prevalente, tal como, lo permite comprobar la existencia de análisis sistemáticos y organizados, siendo algunos de ellos los siguientes: Se presenta el trabajo de Mejía, (2018), intitulado: Habilidades del Director y Solución de Conflictos Organizacionales en Educación Inicial, Se puede decir que los gerentes deben promover habilidades gerenciales como las que se pueden mencionar, la asertividad, la empatía e inteligencia emocional a través de la convivencia, charlas, foros entre otros, las cuales potenciarán la solución de conflictos de las instituciones fortaleciendo el éxito de las misma. Tomando

en cuenta esta investigación, la comunicación asertiva y la condición del ser social, hace a los sujetos partícipes de las relaciones interpersonales y de la comunicación, desde el momento mismo de su nacimiento, la supervivencia y el desarrollo del individuo van a estar ineludiblemente vinculados a estas relaciones sociales y comunicativas; en consecuencia se afirma que los seres humanos son por excelencia los actores de la vida social y para ello desde los orígenes de la humanidad se relacionaron con el resto de los seres vivos.

A continuación se hace referencia a los aspectos que dan basamento teórico a la problemática planteada, consideraciones conceptuales sobre estrategias de gestión, y relaciones interpersonales donde resalta la motivación, percepción individual, el clima laboral y la educación inicial, igualmente aportes de investigadores y autores relevantes sobre el objeto de estudio.

**Estrategias de Gestión,** Faloh, (2001, 4) plantea que “Las estrategias genéricas que necesitan las instituciones educativas son aquellas que le permitan definir acciones ofensivas o defensivas que la lleven a una posición defendible en su sector”. En consecuencia, las estrategias permitirán en un momento determinado dar solución a una problemática que se presente sin colocar obstáculos solo soluciones. Se puede decir que las estrategias están en búsqueda de lograr el

objetivo de un ambiente determinado, no existe una definición exacta que explique lo que indica las estrategias, pero están explorando la problemática para luego darle solución que satisfaga las necesidades y expectativas del personal que labora en una institución determinada.

**Relaciones Interpersonales,** las instituciones educativas constituyen una instancia fundamental dentro del proceso educativo, y a su vez es fundamental y de prioridad mantener las relaciones interpersonales efectivas, orientadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana, ya que de esta interrelación no solo depende de una persona sino también de las características del entorno en el que se encuentre para compartir, cooperar y establecer metas en común que beneficien a la institución en general. Según Schütz, citado por Fritzen (2003, 41), dice que “los miembros de un grupo no se integran sino a partir del momento en que ciertas necesidades fundamentales son satisfechas por el grupo”. Esas necesidades, según Schütz, son fundamentales porque todo ser humano que se reúne, en un grupo cualquiera, las experimenta aunque en grados diversos. Por otro lado, esas necesidades son interpersonales en el sentido de

que sólo en grupo y a través del grupo pueden ser satisfechas adecuadamente.

Para Schütz, citado por Fritzen, (2003) hay tres necesidades interpersonales: la necesidad de inclusión, la necesidad de control y la necesidad de afecto. Toda persona, al entrar en un grupo, se preocupa inicialmente por la inclusión, pasa luego por el control y, finalmente, intenta satisfacer sus necesidades de afecto. Así mismo, Llaneza (2006, 27) manifiesta que: “en el trabajo las relaciones interpersonales tienen un papel tanto más importante cuanto más afectadas estén de un carácter generalmente coercitivo: no se elige en general, a los colegas en el trabajo, ni a quienes ejercen unas funciones jerárquicas”. Estas relaciones interpersonales en el medio de trabajo van a constituir elementos esenciales de la satisfacción en el trabajo.

En cuanto a los tipos o estilos de relaciones interpersonales, se tienen que el autor Zupuría (2015, 82) afirma que son “aquellos que clasifican las tendencias que presentan las personas en el manejo de las interacciones hacia los demás, de los siguientes prototipos, algunos suelen ser más saludables que otros”. A continuación se presentan los estilos de relaciones interpersonales: Estilo agresivo: Estas son las personas que continuamente encuentran conflictos con las personas del alrededor, construyen relaciones basadas en agresiones, acusaciones y amenazas.

Estilo manipulador: Este estilo se basa en la utilización de los procesos cognitivos y lógicos de la persona que se relaciona con su entorno, pues trata de hipnotizar a los que le rodean para que al final se realicen las actividades y gustos de la persona manipuladora. Estilo pasivo: Estas son personas que dejan que la mayoría de los que le rodean decidan sobre él, no tiene capacidad para defender opiniones y pensamientos propios, es a quién donde los demás estilos toman ventaja sobre éste,

Estilo asertivo: Es la persona que defiende sus derechos e intereses, no llega a utilizar la agresión, violencia o insultos como el agresivo, esta persona es la más capacitada para negociar un acuerdo dentro de una problemática de grupo. En este sentido, las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona; al respecto, Bisquerra (2014, 14) expone: “Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social”; en función a lo expuesto por el precitado autor, éstas relaciones interpersonales funcionan como un medio para alcanzar objetivos como un fin en sí mismo; puesto que el hombre es un ser social que necesita estar en contacto con otros para obtener información y compartirla con el resto de la gente, en la cual debe sujetarse a ciertos

lineamientos impuestos por la misma sociedad. Tal vez, la poca intervención de las personas ha generado una escasa relación, la tosquedad, la falta de cortesía, la pérdida de la comunicación efectiva y afectiva, y de principios puede ser el producto de la guía familiar y la educación recibida.

Es por ello, que Bermúdez (2011, 52) considera: "... la educación es el camino para descubrir el tesoro que cada uno lleva oculto. Un tesoro que se enraíza en la profundidad del ser y que da sentido a lo que es vivir y convivir". Entonces, se puede inferir, cuán importante es el papel que juega el proceso educativo para reorientar aspectos como la comunicación y valores en el colectivo con la intencionalidad de coadyuvar al mejoramiento de las relaciones interpersonales y una buena convivencia. Por esto, es necesario tener en cuenta igualmente la gratificación que produce la actitud de respeto, cariño, devoción, simpatía y amistad traducida en comprensión, aprobación, atención y una sonrisa agradable que encienda la buena comunicación; decir: buenos días, buenas noches, gracias, son expresiones que reflejan una adecuada comunicación y con ello fortalecer entre los actores del proceso educativo las relaciones interpersonales. Dentro de este orden de ideas, Pérez (2016, 101) expresa:

...Si la escuela tradicional es tan irrelevante, tediosa y aburrida, necesitamos transformarla en



centros educativos que se propongan convertirse en lugares del disfrute en la comunicación, el trabajo y la amistad. En momentos en que impera la cultura de la muerte y la mayoría de los alumnos experimentan la vida como inseguridad, problemas, miedo, violencia, frustración..., los centros educativos deben ser lugares donde se celebra la vida y se aprende a gozar.

Lo expuesto por el autor, permite señalar que tanto las relaciones duales como las plurales, pueden encontrarse en cada una de las perspectivas del proceso formativo; no obstante, estas formas de expresarse se han transformado sólo en transmisión de luces en el caso del docente-estudiante, y en la asignación de funciones y procedimientos en el caso del directivo-docente. Visto de esta manera, el gerente de un plantel educativo, debe tomar en cuenta, que la comunicación es el medio por el cual se consigue el éxito, y para ello, debe instaurar excelentes relaciones interpersonales que manifiesten interés, atención y admiración; escuchando y dirigiéndose al encuentro de las personas dentro de su propio terreno, expresando respeto y descartando las distancias sociales.

## **METODOLOGÍA**

Es la metodología reflexiva crítica, basada en la investigación acción participante Transformadora, Con base en la crítica que hacen Carr y Kemmis, surge la opción de la investigación en el paradigma socio-crítico,

como una forma de indagar que intenta incorporar una comprensión de la naturaleza indisoluble de la unidad teoría-práctica. Se plantea así que esta relación teoría-práctica no puede limitarse, por una parte, a prescribir una práctica sobre la base de una teoría y, por la otra, a informar el juicio práctico. Carr y Kemmis sostienen y comparto esta posición, que la ciencia social crítica considera la unidad dialéctica de lo teórico y lo práctico. Para explicar esto, constituye “el proceso social por medio del cual se interrelacionan las ideas de la teoría y las exigencias de lo práctico”.

Por lo que se puso en práctica estrategias de articulación y el compartir de experiencias mediante la comunicación y el respeto por las opiniones contrarias, lo cual se aplicó desde el día en que se inició el trabajo.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los hallazgos fueron que se crearon espacios de comunicación en pequeños grupos, con espacios de discusión colectiva en los que se propició el diálogo y la confrontación de ideas. Se favoreció la interacción, mediante algunas celebraciones de cumpleaños, actividades de compartir en la institución, entre otros. Desde este punto de vista, al reflexionar sobre la temática, llego a destacar que la convivencia entre el personal que labora en la institución, comprende aquellas prácticas cotidianas de trabajo con los diferentes actores

educativos. Particularmente se ubica como la caracterización de las prácticas asociadas a dos dimensiones del trabajo: la gestión tanto académica como de organización y funcionamiento y la participación y valoración social del propio trabajo en el personal. En este sentido, como nos relacionamos con nuestros compañeros se considera como un elemento referencial de contraste, que permite además de clasificar a las instituciones o perfiles de comportamiento institucional relacionados con sus niveles de logro.

La revisión del comportamiento del personal que se focalizan en este estudio, permite reconocer tres diferentes elementos comparativos desarrollado: a) componentes críticos, como los conflicto b) factores críticos para el cumplimiento de funciones y c) factores comunes entre los grupos. Al final se proponen los factores que tradicionalmente se conocen como de efecto espejo, componentes que se caracterizan por presentar comportamientos diferenciales e inversamente proporcionales en su nivel e intensidad de recurrencia entre los grupos, es decir, darle mayor confianza al personal, comunicación fácil dentro de la institución, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad.

## CONCLUSIÒN

Se desarrollo fue la visión compartida, como expresión de una emoción. La visión compartida es deseo, comunión emocional,

proyección de cada uno, unión, fuerza para superar los retos e incertidumbres. Indudablemente el buen funcionamiento de una organización lo determina las políticas de quienes cumplen las funciones directivas, que los responsables de su conducción apliquen para darle operatividad, de tal manera que cada uno de los espacio que conforman la estructura organizativa tienen que estar armónicamente conectados con la institución, donde se toman las decisiones y se establecen las responsabilidades a cada uno de los involucrados, y debe ser de allí donde salgan las directrices que regirán el sistema de manera equilibrada y se garantice el éxito y eficacia en sus operaciones. Ahora bien el único camino para alcanzar las metas es mediante la aplicación de políticas basadas en una gestión técnicamente estratégica, como su nombre lo indica, está basada en una filosofía cuyo principio radica en tomar las decisiones más aceptadas para contribuir al crecimiento y desarrollo del CEINB.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS

- Bermúdez, J. 2014. *Supervisión en el Proceso Educativo*. México: Internacional Thomson Editores.
- Bisquerra, M. 2014. *Procesos y Conflictos Docentes*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, S.A.
- Faloh, L. 2001. *Enfoque Práctico de la Gestión Escolar*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, S.A.
- Fritzen, M. 2003. *Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de Evaluación*.

- Chile: Editorial Mac-Graw/ Interamericana de Chile. LTDA.
- Llaneza, I. 2006. *Introducción a la Gestión Escolar*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, S.A.
- Mejía, M. 2018. *Sistema Educativo*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Pérez, F. 2016. *Estándares de gestión para la Educación Básica* .2º Edición. México-SEP
- Seligman, S. 1995. *La institución educativa Cara y ceca* Ed. Troquel, Bs.As.
- Torres, P. 2016. *Etnografía y conocimiento crítico de la escuela en América Latina*. en Revista Perspectivas Nro. 78, UNESCO, FCE, México.
- Zupurúa, E.2015. *Manual de organización de instituciones educativas*. Editorial Escuela Española, Madrid.